

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI HASIL AKHIR,
ORIENTASI AKTIVITAS DAN ORIENTASI
KAPABILITAS DALAM USAHA MENINGKATKAN
KINERJA PENJUALAN**

(Studi Empiris Pada Tenaga Penjual Dealer Motor Jepang di Kota Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

Agus Bimo Legowo

NIM C4A002005

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI HASIL AKHIR, ORIENTASI
AKTIVITAS DAN ORIENTASI KAPABILITAS DALAM USAHA
MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN**
(Studi Empiris Pada Tenaga penjual Dealer Motor Jepang di Kota Semarang)

yang disusun oleh Agus Bimo Legowo, NIM C4A002005,
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 16 Desember 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

(Drs. H. Daryono Rahardjo, MM.)

Pembimbing Anggota

(Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT.)

Semarang 29 Desember 2003

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft.: 2436/T/MM/03/C1

Tgl. : 8 Maret 2004



Sertifikat

Saya, Agus Bimo Legowo, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Agus Bimo Legowo

29 Desember 2003

ABSTARCT

Basically, the purpose of the firm impacting the purchasing behavior of product are giving a satisfaction to customer and another people in bartering to get some advantage via brand advantage. It means that as a main planning to get the purpose, it must be based on what customer needs and what customer wants. However, a good loyalty and a positive perception of customer are needed to win a strategy of business competitive in the future.

The objective of this research is to analyze the impact of end - result orientation, activity orientation and capability orientation to increase selling performance in Semarang City. Population for this research is sales force of Japang motorcycle in Semarang City. The data were collected via questionnaire. The sum total of 115 sales force responded to this research.

On the whole, research model in full Structural Equation Model analysis shows good result, such as goodness of fit index whit probability degree 0,441 and another justification that shows good value, there are Chi-Square = 128.688 ; $C_{min} / DF = 1,013$; AGFI = 0,866; TLI = 0,997; CFI = 0,998 and RMSEA = 0,011.

The result of the analysis support the five hypothesis proposed in this research, there are end-result orientation impact performance orientation, activity orientation impact performance orientation, capability orientation impact performance orientation, performance orientation impact saies force end-result performance and sales force end-result performance impact selling performance. Managerial implication suggest that very important to improve product innovation, improve the skill of salesperson and maintenance loyalty of customers of Japan motor cycle.

ABSTRAKSI

Pada dasarnya, tujuan perusahaan dalam mempengaruhi perilaku membeli suatu produk adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat lain dalam pertukarannya untuk mendapatkan keuntungan melalui keunggulan merek. Ini berarti bahwa sebagai suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut, harus berdasarkan kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Oleh karena itu, loyalitas pelanggan dan persepsi pelanggan yang baik dan positif sangatlah diperlukan dalam memenangkan strategi bersaing bisnis dimasa yang akan datang.

Tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kapabilitas dalam usaha meningkatkan kinerja penjualan. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual sepeda motor Jepang di Kota Semarang. Data diperoleh melalui kuesioner sedangkan tenaga penjual yang memberikan jawaban untuk penelitian ini berjumlah 115 orang. Data analisis menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Secara keseluruhan model penelitian dalam analisis Full Structural Equation Model menunjukkan hasil yang baik, seperti *goodness of fit indices* dengan tingkat signifikansi (probability) sebesar 0,441; Chi-square = 128.688; Cmin/DF = 1.013; GFI = 0,900; AGFI = 0,866; TLI = 0,997; CFI = 0,998 dan RMSEA = 0,011. Hasil analisis mendukung 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu orientasi hasil akhir berpengaruh terhadap orientasi kinerja, orientasi aktivitas berpengaruh terhadap orientasi kinerja, orientasi kapabilitas berpengaruh terhadap orientasi kinerja, orientasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual, kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Implikasi manajerial mengetengahkan mengenai pentingnya inovasi produk, peningkatan ketrampilan para tenaga penjual serta usaha perusahaan menjaga kesetiaan konsumen terhadap produk sepeda motor Jepang.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis ucapkan karena telah dapat menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. H. Daryono Rahardjo, MM., selaku Dosen Wali sekaligus sebagai Pembimbing Utama yang telah banyak membantu penyusunan tesis ini.
3. Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.
4. DR. Augusty Ferdinand, MBA., selaku Koordinator / penanggungjawab konsentrasi Manajemen Pemasaran yang telah banyak memberikan masukan dan petunjuk dalam penulisan tesis ini.
5. Orang tuaku yang telah memberikan kepercayaan, dukungan dan doa restunya.
6. Teman- temanku semua terutama angkatan XVII-B pagi.

Penulis menyadari bahwa tesis tidak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Desember 2003

Penulis



(Agus Bimo Legowo)

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis (sertifikat)	iii
Abstract	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
Daftar Rumus.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4. Outline Tesis.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Orientasi kinerja	10
2.2. Orientasi Hasil Akhir	11
2.3. Orientasi Aktivitas	13
2.4. Orientasi Kapabilitas	15
2.5. Kinerja Tenaga Penjualan	16

2.6.	Kinerja Penjualan	17
2.7.	Penelitian Terdahulu	20
2.8.	Kerangka Pikir Teoritis	22
2.9.	Dimensional Variabel	23
2.9.1.	Orientasi Hasil Akhir.....	23
2.9.2.	Orientasi Aktivitas.....	24
2.9.3.	Orientasi Kapabilitas.....	25
2.9.4.	Orientasi Kinerja.....	26
2.9.5.	Kinerja Tenaga Penjualan.....	27
2.9.6.	Kinerja Penjualan.....	28
2.10.	Definisi Operasional Variabel	29

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis dan Sumber Data	30
3.1.1.	Data Primer.....	30
3.1.2.	Data Sekunder.....	30
3.2.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	31
3.2.1.	Populasi.....	31
3.2.2.	Teknik Pengambilan Sampel.....	31
3.3.	Metode Pengumpulan Data	32
3.4.	Teknik Analisis Data	32

BAB IV ANALISIS DATA

4.1.	Proses Pengujian dan Analisis Data	42
4.2.	Uji Outliers	42
4.2.1.	Univariate Outliers	42
4.2.2.	Multivariate Outliers	43
4.2.3.	Normalitas Data	44
4.3.	Pengujian Model Penelitian	44
4.3.1.	Evaluasi Asumsi-asumsi Aplikasi SEM	44
4.3.2.	Evaluasi Multicolinearitas dan Singularity	44

4.3.3. Pengujian Terhadap Nilai Residu.....	45
4.4. Pengujian dan Analisis Data	45
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen.....	45
4.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Endogen.....	47
4.4.3. Full Structural Equation Model Analysis.....	49
4.4.4. Pengujian Kesesuaian Model.....	49
4.5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	54
4.6. Simpulan Pengujian Hipotesis	58

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian.....	62
5.1.1. Simpulan Hipotesis	62
5.1.2. Simpulan Masalah Penelitian.....	65
5.2. Implikasi Teoritis	66
5.3. Implikasi Manajerial	70
5.4. Keterbatasan penelitian.....	75
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.	76

Daftar Referensi

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran- lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Pasar Sepeda Motor Jepang Di Indonesia Tahun 2002.....	5
Tabel 1.2. Data Penjualan Motor Jepang di Kota Semarang Tahun 2002..	6
Tabel 2.1. Konsep-konsep Rujukan.....	20
Tabel 2.2. Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.1 Tabel Variabel dan Dimensi Pengukuran.....	36
Tabel 3.2..Model Pengukuran dan Struktural.....	37
Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Index)...	40
Tabel 4.1 Standardized Regression Weight.....	51
Tabel 4.2 Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model.....	53
Tabel 4.3 Reliability dan Variance Extracted computation.....	58
Tabel 4.4 Simpulan Hipotesis.....	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	22
Gambar 2.9.1 Dimensi-dimensi dari variabel orientasi hasil akhir.....	23
Gambar 2.9.2 Dimensi-dimensi dari variabel orientasi aktivitas.....	24
Gambar 2.9.3 Dimensi-dimensi dari variabel orientasi kapabilitas.....	25
Gambar 2.9.4 Dimensi-dimensi dari variabel orientasi kinerja.....	26
Gambar 2.9.5 Dimensi-dimensi dari variabel kinerja tenaga penjualan...	27
Gambar 2.9.6 Dimensi-dimensi dari variabel kinerja penjualan.....	28
Gambar 3.1. Path Analysis.....	35
Gambar 4.1. Analisis faktor konfirmatori eksogen.....	46
Gambar 4.2. Analisis faktor konfirmatori endogen.....	48
Gambar 4.3. Structural Equational Model.....	50

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	1	Daftar Kuesioner
LAMPIRAN	2	Data Responden
LAMPIRAN	3	Hasil Komputasi
LAMPIRAN	4	Logical Connection
LAMPIRAN	5	Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RUMUS

	Halaman
1. Persamaan Struktural Equation.....	37
2. Construct Reliability.....	54
3. Variance Extracted.....	56

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Persaingan yang semakin sengit dalam bidang penjualan produk perusahaan menghendaki adanya strategi penjualan yang baik dari ujung tombak pelaksanaan program-program penjualan produk perusahaan yaitu tenaga penjualan. Oleh karena itu, tenaga penjualan dituntut untuk memahami setiap celah-celah pemasaran yang menguntungkan dalam sepek terjangnya. Celah tersebut dapat dilakukan melalui orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kapabilitas dan orientasi kinerja dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Arbaugh dan Sexton, 1997, p. 419).

Dari uraian berikut, dianalisa mengenai orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kinerja pada dealer- dealer motor Jepang di kota Semarang yang didukung dengan *further research* oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 89) serta Kohli, Servani dan Challagalla (1998, p. 263).

Challagalla dan Shervani (1996, p.90) mengemukakan bahwa pertama sangat dimungkinkan bahwa penemuan empiris tergantung pada faktor- faktor individual seperti pengalaman dan keahlian tenaga penjualan. Kedua, beberapa konstruk, terutama kontrol kapabilitas, mungkin membutuhkan waktu yang panjang untuk memperjelas akibat- akibat jangka panjang yang ditimbulkan bagi tenaga penjualan. Sedangkan Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264)

mengemukakan bahwa diharapkan penelitian yang akan datang lebih mendetailkan konsep- konsep dan ukuran- ukuran perilaku tenaga pemasaran dalam tambahan studi.

Dalam menghadapi situasi kerja yang menuntut target tertentu dengan pembatasan waktu, tenaga penjualan seringkali menghadapi berbagai konflik yang dapat berpengaruh terhadap perilakunya dalam bekerja (Boles, et al, 1997, p. 17). Besarnya tuntutan pekerjaan dengan pemenuhan target tertentu sering membuat karyawan merasakan adanya beban yang begitu berat dalam melaksanakan tugas. Sehingga seringkali karyawan tersebut mengalami stress yang mengakibatkan menurunnya kinerja terhadap perusahaan (Challgalla,et al.1996, p. 90)

Keinginan organisasi-organisasi penjualan untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualannya dapat diwujudkan dengan memperbaiki orientasi pembelajaran seperti orientasi hasil akhir, aktivitas, dan kapabilitas. Disebutkan juga bahwa kajian mengenai ketiga orientasi tersebut masih banyak memerlukan pemahaman yang lebih mendalam. Apalagi jika bisnis perusahaan memiliki pelanggan dan pasar yang memerlukan perubahan secara cepat dan organisasi penjualannya bertujuan mempercepat pembelajaran, supervisor penjualan yang menekankan hasil akhir dan kapabilitas tenaga penjualannya dapat membantu memfasilitasi keinginan belajar (agar penjualannya dapat berhasil baik) pada tenaga penjualannya. (Kohli et al, 1998, p. 265).

Atas dasar uraian tersebut diatas, peneliti memilih industri otomotif khususnya kendaraan roda dua baru produk Jepang di kota Semarang sebagai obyek penelitian ini. Selama Indonesia dilanda krisis ekonomi, tingkat penjualan

otomotif yang merupakan industri padat teknologi sedikit mengalami penurunan, sehingga pada saat ini untuk meningkatkan kembali tingkat penjualan otomotif, diperlukan tenaga penjualan yang mempunyai keahlian yang dapat meningkatkan penjualan otomotif. Banyaknya produk otomotif produksi Jepang yang masuk ke Indonesia memang berpengaruh pada selera konsumen terutama karena harganya lebih kompetitif dibanding produk otomotif Cina, disamping itu pilihan mode dan warnanya sangat menarik minat konsumen. Hal inilah yang mendorong untuk melakukan penelitian pasar agar dapat lebih mengetahui dan memenuhi selera konsumen, sehingga produk yang dihasilkan perusahaan dapat diterima baik oleh konsumen. Dengan demikian konsumen merasa puas dan mendapat manfaat yang optimal. Selain itu dengan mengetahui selera konsumen yang sebenarnya perusahaan dapat menggunakannya sebagai alat bantu dalam penyusunan program – program pemasaran yang lebih efisien dan efektif serta menunjang tujuan perusahaan yang telah disepakati. Dengan banyaknya alternatif pilihan produk otomotif Jepang inilah memang sudah cukup lama dinantikan dengan membawa perubahan – perubahan, terutama dengan pada disain bodi yang aerodinamis dengan berbagai bentuk. Tipe yang ada pada produk otomotif Jepang lebih bervariasi, sehingga memudahkan dikendarai baik pria atau wanita dengan tenaga yang cukup ringan, irit dan berkelas.

Seperti halnya perusahaan otomotif yang ada di dunia, perusahaan otomotif Jepang di Indonesia juga memasarkan banyak jenis dan seri, antara lain HONDA, SUZUKI, KAWASAKI dan YAMAHA. Untuk jenis HONDA sendiri di Indonesia memiliki pangsa pasar yang bagus dan banyak diminati oleh

masyarakat Indonesia, bahkan menurut survei yang dilaksanakan oleh FIF tahun 2002, HONDA merupakan salah satu merek kendaraan bermotor yang terpopuler dan banyak diminati oleh konsumen di Indonesia (SWA 08 / XVIII / 18 April – 1 Mei 2002). Angka penjualan motor Jepang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun namun pada awal tahun 1998 seperti halnya produk-produk lain mulai sempat menurun dengan adanya krisis ekonomi di Indonesia. Kemudian pada awal tahun 2000, perusahaan otomotif Jepang mengalami permintaan akan motor Jepang yang meningkat dimana permintaan konsumen tersebut cukup besar terbukti melalui pembelian yang dilaksanakan para konsumen baik di dealer-dealer maupun pada waktu diadakan pameran.

Seperti yang dinyatakan oleh Gumesson (2002, p. 78) bahwa respon konsumen terhadap orientasi tenaga penjualan (*salesman*) dalam hal kualitas pelayanan juga merupakan penunjang yang sangat penting dalam menghadapi situasi perdagangan yang begitu ketat.

Keadaan ini merupakan fenomena yang cukup menarik untuk diteliti dan tentunya banyak faktor yang ikut mempengaruhi penjualan motor roda dua baru, karena harga otomotif terutama produk Jepang yang relatif kompetitif yaitu dikisaran 9 juta Rupiah sampai dengan 20 juta Rupiah merupakan harga yang cukup mahal bagi kantung sebagian masyarakat (khususnya di Indonesia) (Radar Semarang, Jawa Pos, 24 April 2000).

Penelitian ini akan dilakukan pada industri otomotif. Pemilihan obyek penelitian dalam industri otomotif pada dasarnya beralasan. Disebutkan oleh Kotler (1995,p.823) bahwa *salesman* yang menerima gaji tetap dan dalam menjual

motor pada dasarnya menerapkan teknik penjualan tekanan tinggi yaitu teknik untuk membesar- besarkan kelebihan produk, mengkritik produk pesaing, menggunakan presentasi yang baik, menjual diri sendiri dan menawarkan kesepakatan harga untuk memperoleh pesanan. Bentuk penjualan ini mengasumsikan bahwa pelanggan tidak akan membeli kecuali mendapat tekanan dan mereka tidak akan menyesal setelah melakukan pemesanan atau jika mereka menyesal, itu tidak masalah (Kotler,1995 p.823). Sehingga dapat dipahami bahwa karakteristik motor sebagai produk dengan harga tinggi membutuhkan kemampuan personal selling yang tinggi dan supervisi yang kuat. Oleh karena itu penelitian yang menelaah pengaruh orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kapabilitas dalam usaha meningkatkan kinerja penjualan pada beberapa perusahaan dealer motor Jepang dapat dirasakan cukup beralasan.

Adapun data penjualan motor Jepang tahun 2002, dapat dibaca pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1. :
Pasar Sepeda Motor Jepang Di Indonesia Tahun 2002**

MEREK	BULAN											
	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agus	Sept	Okt	Nov	Des
Honda	56.309	57.954	65.523	71.761	76.650	79.511	85.092	94.317	94.665	106.007	102.995	41.443
Yamaha	18.568	18.831	21.561	23.943	26.868	24.910	28.433	29.849	29.054	32.750	32.873	10.208
Suzuki	16.976	20.052	23.420	18.325	26.173	24.150	21.129	27.730	27.925	35.800	30.303	22.199
Kawasaki	2.625	3.488	3.753	2.664	3.502	3.798	3.039	3.382	4.891	5.519	5.861	2.767

Sumber: FIF (SWA 08/XVIII/18 April - 1 Mei 2002)

Dari table di atas dapat dilihat bahwa penjualan tiap bulan yang dilakukan oleh pihak dealer menunjukkan peningkatan walaupun dalam bulan- bulan tertentu

mengalami penurunan. Pada bulan November dan Desember terdapat penurunan yang begitu mencolok. Hal tersebut dapat disebabkan oleh pandangan konsumen untuk mempersiapkan dana yang dimiliki untuk persiapan perayaan hari besar natal dan tahun baru yang membutuhkan dana yang relatif besar.

Tabel 1.2.
Data Penjualan Motor Jepang di Kota Semarang Tahun 2002

MEREK	CARA BAYAR	Bulan											
		Ja	Fe	M	Ap	Me	Ju	Jul	Agst	Sep	Okt	Nov	Des
HONDA	Cash	21	52	59	86	96	93	103	108	115	124	120	137
	Kredit	0	2	11	16	21	29	33	37	42	49	46	55
	Jumlah	21	54	70	102	117	122	136	145	157	173	166	192
YAMAHA	Cash	10	14	24	41	62	63	62	68	61	72	76	83
	Kredit	6	10	15	21	26	34	53	57	69	72	75	80
	Jumlah	16	24	39	62	88	97	115	125	130	144	151	163
SUZUKI	Cash	6	9	21	38	59	63	63	75	71	79	82	85
	Kredit	8	11	11	18	22	30	38	37	52	59	63	67
	Jumlah	14	20	32	56	81	93	101	112	123	138	145	152
KAWASAKI	Cash	7	6	16	32	57	60	55	60	63	63	71	80
	Kredit	4	9	10	15	19	29	40	43	51	57	60	62
	Jumlah	11	15	26	47	76	89	95	103	114	120	131	142

Sumber : FIF Cabang Semarang.

Pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dari waktu ke waktu penjualan otomotif Jepang, mengalami peningkatan meskipun krisis belum berlalu. Hal itu ditunjukkan dengan banyak konsumen yang membeli motor dengan sistem cash maupun kredit selama tahun 2002. Pada bulan November dapat dilihat adanya penurunan yang disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak jauh dari pandangan konsumen secara umum yaitu penggunaan dananya bagi persiapan hari besar natal dan tahun baru.

Krisis ekonomi memang belum berlalu. Namun setelah menyentuh titik puncaknya pada tahun 1998 dan 1999, pertumbuhan bisnis mulai terasa membaik. Perusahaan-perusahaan yang selama krisis lalu melakukan langkah efisiensi pun kini mulai bangkit dan menggeliat kembali, bersiap-siap melakukan aktivitas bisnis mereka. Awal musim semi bisnis dimulai, kebutuhan terhadap tenaga kerja

pun melonjak. Lebih-lebih dalam lingkungan krisis multidimensi seperti sekarang ini, kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan adalah sumber daya yang tangguh dan teruji performanya (Poeradisastra, dalam SWA 02/XVIII/25 Jan-7 Feb 2001, p.39).

1.2. Perumusan Masalah.

Challagalla dan Shervani (1996, p.90) mengemukakan bahwa pertama sangat dimungkinkan bahwa penemuan empiris tergantung pada faktor- faktor individual seperti pengalaman dan keahlian tenaga penjualan. Kedua, beberapa konstruk, terutama kontrol kapabilitas, mungkin membutuhkan waktu yang panjang untuk memperjelas akibat- akibat jangka panjang yang ditimbulkan bagi tenaga penjualan. Sedangkan Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264) mengemukakan bahwa diharapkan penelitian yang akan datang lebih mendetailkan konsep- konsep dan ukuran- ukuran perilaku tenaga pemasaran dalam tambahan studi.

Berdasarkan latar belakang masaiah tersebut, maka perumusan masalah yang dapat diajukan adalah *Bagaimana pengaruh orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kapabilitas terhadap peningkatan kinerja penjualan perusahaan ?*

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1. Tujuan Penelitian.

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh orientasi hasil akhir terhadap orientasi kinerja.
2. Untuk menganalisis besarnya pengaruh orientasi aktivitas terhadap orientasi kinerja.
3. Untuk menganalisis besarnya pengaruh orientasi kapabilitas terhadap orientasi kinerja
4. Untuk menganalisis besarnya pengaruh orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan.
5. Untuk menganalisis besarnya pengaruh kinerja hasil tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan

1.3.2. Kegunaan Penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen penjualan.

Bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi penjualan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualannya dimasa yang akan datang.

1.4. Outline Tesis

Pada dasarnya penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta garis besar tesis.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menguraikan tentang telaah pustaka, model dan hipotesis.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV mengenai analisa data yang berisi proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Bab V mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menjabarkan kesimpulan mengenai masing- masing hipotesis. Kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Orientasi Kinerja Tenaga Penjual

Ada dua hal yang diyakini dalam memperkenalkan kerangka strategi pengetahuan mengenai orientasi kinerja yaitu : walaupun seringkali dikait-kaitkan, strategi pengetahuan tentang orientasi kinerja dan strategi bisnis jarang sekali dipadukan pelaksanaannya. Serta banyak para tenaga penjualan yang membutuhkan suatu kerangka yang dapat membantu untuk mengerti hubungan antara pengetahuan orientasi kinerja dan strategi bisnis (Baker dan Sinkula, 1999, p.411).

Bukti yang terkumpul dari pengamatan lebih lanjut dalam bidang ini kian mendukung dua keyakinan diatas, sementara banyak organisasi yang sadar akan pentingnya mengembangkan strategi pengetahuan tentang orientasi kinerja dalam berinvestasi pada penciptaan dan penggunaan pengetahuan bisnis secara total, namun sebagian besar dari pihak-pihak dalam unit penjualan (terutama tenaga penjualan) lebih mengutamakan tujuan-tujuan yang berorientasikan hasil jangka pendek dan bukannya demi tujuan kinerja jangka panjang (Barret dan Weinstein, 1998,p. 57).

Orientasi kinerja tenaga penjualan lebih condong menyetengahkan proses perilaku dalam mencapai tujuan kinerja jangka panjangnya. Hal ini terkait dengan proses pembelajaran yang diterima dari organisasi dimana tenaga penjualan

menjalankan kebijakan-kebijakannya serta proses pembelajaran yang didapat dari wilayah lapangan kerjanya (Challagalla et al, 2000, p. 161).

Organisasi-organisasi penjualan yang berusaha untuk mencari kaitan strategis, biasanya berusaha untuk mengembangkan dan memprakarsai strategi pengetahuan orientasi kinerja serta mewujudkannya dan kemudian bergerak mundur dengan melihat akibat-akibat yang ditimbulkan pada kinerja jangka panjangnya. Organisasi – organisasi penjualan beranggapan bahwa orientasi kinerja merupakan suatu proses yang strategis karena secara potensial meningkatkan penciptaan dan pembagian pengetahuan. Mereka menterjemahkan strategi pengetahuan mengenai orientasi kinerja secara umum, dalam bentuk penjelajahan / penciptaan pengetahuan (mengenai produk-produk perusahaan) dan konfigurasi dari organisasi penjualan serta sumber – sumber daya teknologi (Challagalla dan Servani, 1996, p. 162).

Pengaruh lingkungan yang lebih luas seperti siklus penjualan dan dampak intervensi perusahaan pada orientasi kinerja tenaga penjualan dapat mengakibatkan perubahan menyeluruh kinerja perusahaan baik berupa peningkatan omzet penjualan, pertumbuhan laba maupun pertumbuhan pelanggan (Dawes, 2000, p. 173).

2.2. Orientasi hasil akhir

Orientasi hasil akhir merupakan bagian dari *marketing plan*. Marketing plan disebut efektif jika di dalamnya memuat kegiatan penjualan, seperti tujuan penjualan, startegi penjualan, strategi bauran pemasaran, diskripsi mengenai

produk, strategi penetapan harga, rencana promosi dan penempatan produk, sehingga dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dan dapat menghasilkan *profit* bagi perusahaan (Gatignon dan Xuereb, 1997, p. 77).

Kegiatan penjualan yang berorientasi hasil akhir haruslah menghasilkan win-win solution, artinya pelanggan ingin membeli produk perusahaan yang ditawarkan oleh tenaga penjualan jika produk tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya perusahaan dan tenaga penjualan dapat memperoleh *profit* dari produk yang dihasilkannya jika produk tersebut dibeli oleh pelanggan. Berdasarkan *profit* tersebut, perusahaan dapat melanjutkan bisnisnya sehingga Perusahaan dan tenaga penjualan dapat memenuhi keinginan pelanggan lebih besar di masa yang akan datang (Jaworski dan Kohli, 1993, p. 53).

Dengan kata lain perusahaan maupun tenaga penjualan selalu berpedoman atau berfokus kepada nilai-nilai yang terdapat dalam diri pelanggan, sehingga kegiatan penjualan tersebut dapat berorientasi pada hasil akhir yang baik. Orientasi kepada pelanggan merupakan faktor yang sangat penting bagi kesuksesan usaha penjualan. Sedangkan orientasi penjualan harus sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga perusahaan dapat memperoleh volume penjualan yang dapat menghasilkan laba (Kohli et al, 1998, p. 265).

Berikut ini adalah beberapa hal yang penting di dalam kegiatan penjualan, yaitu (Langerak, 2001, p. 43):

- a. Pembuatan produk atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan harus menjadi fokus kegiatan penjualan maupun perencanaan penjualan.

- b. Ciptakan volume penjualan yang menghasilkan laba, jadi tidak hanya berorientasi melakukan penjualan semata.
- c. Koordinasi yang baik dengan berbagai unit penjualan sehingga dapat menciptakan sinergi di dalam upaya melaksanakan kegiatan penjualan untuk mencapai hasil akhir yang telah ditetapkan.

Doukakis (2002, p. 62) menyatakan orientasi hasil akhir tenaga penjual yang semakin tinggi akan menyebabkan semakin tingginya orientasi kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu perusahaan yang lebih banyak membina ketrampilan para tenaga penjualnya dimungkinkan akan menjadi yang terdepan dalam meraih keberhasilan dari pesaing-pesaingnya.

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi orientasi hasil akhir tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

2.3. Orientasi Aktivitas

Unit-unit pemasaran biasanya mencakup usaha-usaha atau aktivitas penjualan yang masih membutuhkan pengembangan dan perbaikan ke dalam suplai input ataupun mencakup usaha-usaha penjualan yang sudah lebih maju ke dalam sistim *marketing plans* (rencana –rencana pemasaran). Apa pengaruh atau dampak dari perpaduan orientasi aktivitas bagi tenaga penjualan pada sektor penjualan? Meskipun ditemukan motivasi-motivasi lain dalam aktivitas penjualan, maka orientasi aktivitas atau kegiatan tersebut dianggap sebagai motif utama yang

mendorong para tenaga penjualan untuk turut berpartisipasi dalam unit penjualan, motivasi tersebut adalah motif untuk meningkatkan penjualan. Yang pada akhirnya akan meningkatkan *income* tenaga penjualan (Matsuno dan Mentzer, 2000, p. 1).

Keuntungan yang potensial dari pelaksanaan orientasi aktivitas penjualan pada input pemasaran yang diperoleh perusahaan semakin besar tapi kadangkala tidak realistis. Knutson (1987, p. 37) menyatakan bahwa apa yang disebut sebagai bentukan integrasi perusahaan memiliki potensi terbesar untuk menyelesaikan problem-problem penjualan yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan. Kegagalan secara umum yang sering dihadapi oleh para tenaga penjualan di lapangan selalu berkaitan dengan koordinasi seperti yang diperlihatkan dengan jelas pada bentuk siklus harga dan penjualan beberapa produk perusahaan.

Secara periodik perlu ditinjau ulang kapasitas orientasi aktivitas tenaga penjualan dan kekeliruan yang pernah dialami secara akurat untuk menanggulangi kegagalan pada masa yang akan datang. Perusahaan dan tenaga penjualan harus mampu memberikan produk yang berkualitas tinggi kepada pelanggan sebagai bukti untuk menghindari terjadinya kegagalan pasar (Matsuno et al, 2002, p. 18).

Orientasi aktivitas yang dikembangkan oleh para tenaga penjual jika diatur dengan baik akan meningkatkan orientasi kinerja tenaga penjual itu sendiri. Orientasi aktivitas merupakan salah satu faktor penentu bagi para tenaga penjual dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin keras (Overholt, 2002, p. 22).

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi orientasi aktivitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

2.4. Orientasi Kapabilitas

Orientasi kapabilitas (kemampuan) yang menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan tenaga penjual di dalam meningkatkan kreativitas demi tercapainya kesuksesan dalam menjual haruslah mengedepankan nilai- nilai kepuasan bagi konsumen maupun perusahaan yang menaunginya. Hal tersebut dimaksudkan untuk memperoleh legitimasi (pengakuan) yang berarti untuk para tenaga penjual dari konsumen maupun perusahaan (Aggarwal, 1997, p. 26).

Strategi penjualan perusahaan akhir-akhir ini berkembang sedemikian pesatnya sehingga diperlukan antisipasi untuk perancangan pemasaran di masa yang akan datang. Kapabilitas atau kemampuan tenaga penjualan misalnya, saat ini sudah berkembang sedemikian jauhnya sehingga memasuki teritori-teritori yang sebelumnya tidak pernah dibayangkan. Fungsi – fungsi dan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan mengenai teknologi penunjang kapabilitas atau kemampuan kepada tenaga penjualan saat ini mungkin hanya pernah dibayangkan oleh beberapa orang saja beberapa tahun yang lalu (O'hara et al, 1991, p. 371).

Jika beberapa tahun yang lalu konsiderasi dari pemilihan teknologi informasi penunjang kapabilitas tenaga penjualan adalah hanya platform perangkat keras yang murah dan mudah serta aplikasinya yang kuat, maka saat ini

faktor-faktor lain yang lebih kompleks mulai muncul. Isu-isu mengenai *reengineering* tenaga penjualan atau *rightsizing*, *conectivity* dan *change developing* mulai menjadi faktor-faktor penentu dalam memilih strategi peningkatan kapabilitas tenaga penjualan yang sesuai dan mampu mengantisipasi perkembangan pemasaran yang sedemikian pesat. Hal ini disebabkan oleh kondisi sebagian besar perusahaan yang saat ini umumnya sudah pernah melalui jalan panjang evolusi dalam perwujudan kemampuan tenaga penjualan mereka. Evolusi ini umumnya bukan evolusi yang mudah dan murah, melainkan evolusi yang banyak menimbulkan friksi dan memakan sumber daya yang cukup besar (Pelham dan Wilson, 1996, p. 27).

Obyektivitas dari evolusi orientasi kapabilitas tenaga penjualan ini adalah bertujuan untuk meminimumkan pemborosan sumber daya, kemampuan mendukung keperluan penggunaan strategi penjualan secara konsisten serta meningkatkan fleksibilitas penerapan strategi penjualan oleh tenaga penjualan di semua teritori (Sen dan Kuecher, 2000, p. 117).

Oleh karena itu dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis yaitu :

H3 : Semakin tinggi orientasi kapabilitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

2.5. Kinerja tenaga penjual.

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 92). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin

akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan.

Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 39) menyatakan bahwa orientasi kinerja yang dimiliki tenaga penjualan akan berpengaruh pada kinerjanya melalui variabel mediator yaitu kerja keras. Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun dari rekan-rekannya. Biasanya mereka membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan oleh supervisornya dan juga dengan kinerja rekan-rekan sesama tenaga penjualan. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan inilah yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras lagi yang kemudian hal ini akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi

Oleh karena itu dari uraian diatas dapat ditarik sebuah hipotesis yaitu :

H4 : “Semakin tinggi orientasi kinerja maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”.

2.6. Kinerja Penjualan

Churchill et al, 2000 (dalam Baldauf et al, 2001, p. 245) menyatakan kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA , kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Baldauf et al, (2001, p. 260) menyatakan kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif

terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Tenaga penjualan yang mencapai target yang ditetapkan, memberi kontribusi sebagai hal penting yang dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan. Orientasi strategi perusahaan yang meliputi nilai pelanggan dan lingkup pasar produk perusahaan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas kinerja penjualan. Nilai pelanggan lebih sering dihubungkan dengan harga yang tinggi dan profit margin serta merupakan suatu inti dari keunggulan bersaing bagi para tenaga penjualan. Sedangkan perusahaan dengan lingkup pasar produk yang luas akan dapat memberikan kepuasan pelanggan pada beberapa segmen pasar yang berbeda, sehingga semakin luas pelanggan menyebabkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai.

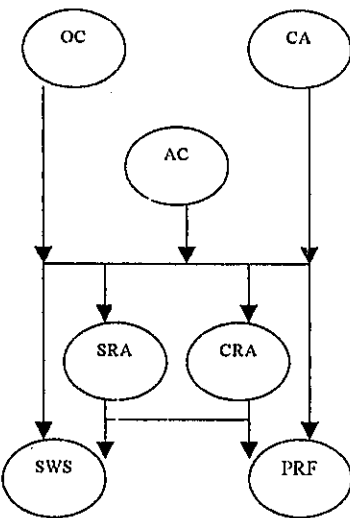
Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Sharma, 1999, p. 332). Interaksi antara tenaga penjualan dengan pelanggan sebelum, pada saat dan sesudah terjadinya pembelian, merupakan penentu dari kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan dasar bagi kesuksesan pemasaran. Hal tersebut ditentukan melalui pelanggan yang melakukan pembelian tambahan dan merekomendasikan produk dan perusahaan kepada yang lain. (Sharma, A dan Grewal, D, 1991, p.341).

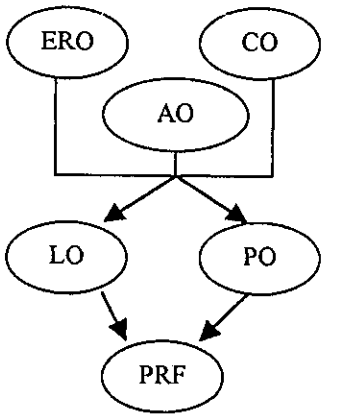
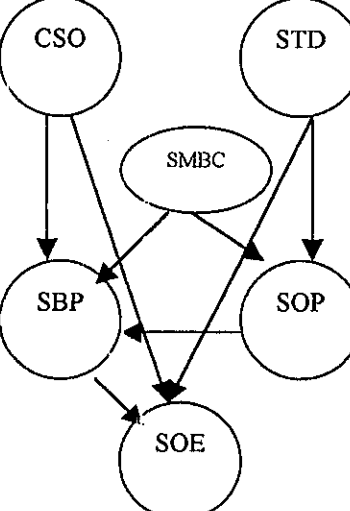
Menurut Piercy et al (1997, p. 83) efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja tenaga penjualan yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piercy et al (1997, p. 85) menyatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Oleh karena itu,

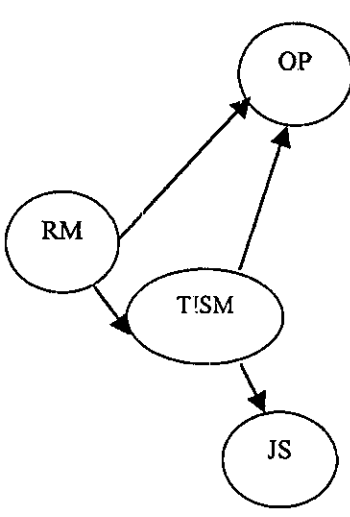
H5 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja penjualan.

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. :
Konsep-konsep Rujukan

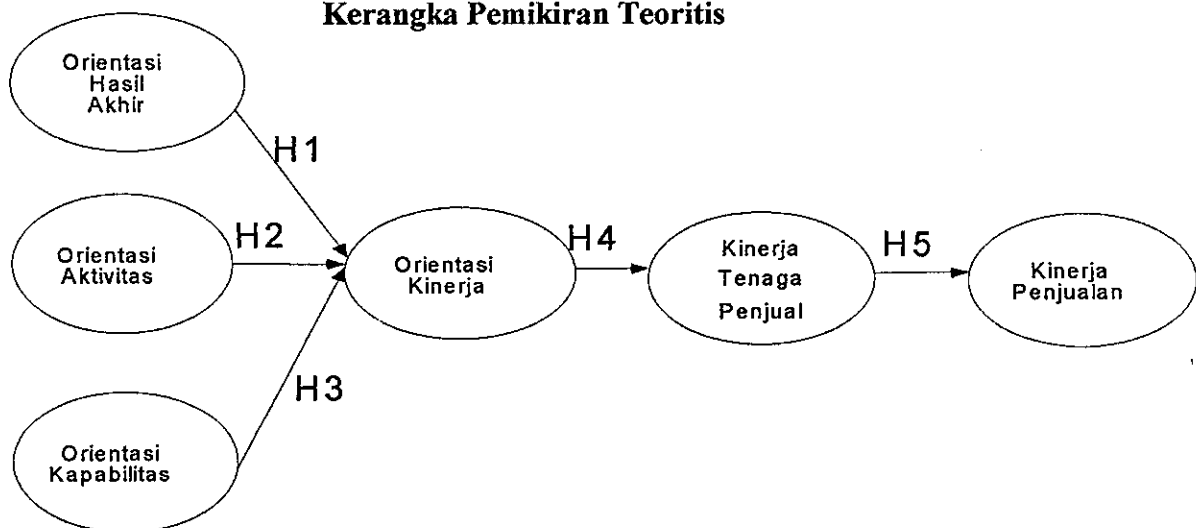
Judul	Studi Penelitian	Alat Analisis	Model	Hasil Penelitian & Riset Mendatang
<p><i>Dimensional and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction</i></p> <p>(Challagalla, G.N. and Shervani, T.A., 1996)</p>	<p>Pengetahuan mengenai; (1) perhitungan bagi pengaruh independen pada dimensi peningkatan pengawasan, dalam penambahan dimensi informasi yang dipelajari secara tradisional. (2) untuk merefleksi perilaku yang bervariasi yang mana supervisor mengadakan pengontrolan terhadap kinerja salesperson. (3) mempelajari secara mendalam efek moderator terhadap pengontrolan salesperson.</p>	MULTIRAM	 <pre> graph TD OC((OC)) --> SWS((SWS)) CA((CA)) --> PRF((PRF)) AC((AC)) --> SRA((SRA)) AC((AC)) --> CRA((CRA)) SRA((SRA)) --> SWS((SWS)) CRA((CRA)) --> PRF((PRF)) SWS((SWS)) --> PRF((PRF)) </pre> <p>Keterangan :</p> <p>OC : output control AC : Activity Control CA : Capability Activity SRA : Supervisory Rule Ambiguity CRA : Customer Rule Ambiguity SWS : Satisfaction with supervisor PRF : Performance</p>	<p>Manager seharusnya secara cermat menggunakan cara-cara efektif mengontrol salesperson. Aktivitas dan kapabilitas supervisor dalam mengontrol salesperson sangat mempengaruhi kinerja salesperson itu sendiri. Pada riset mendatang diharapkan untuk memasukkan variabel intervening yang relevan untuk memperoleh pengaruh yang besar pada kinerja.</p>

<p><i>Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisor</i></p> <p>(Kohli, A.K., Shervani, T.A. and Challagalla, G.N., 1998)</p>	<p>Diperlukan adanya kajian yang lebih mendalam mengenai fokus orientasi salesperson yaitu pembelajaran dan kinerja penjualan.</p>	<p>AMOS</p>	 <pre> graph TD ERO((ERO)) --- AO((AO)) CO((CO)) --- AO AO --> LO((LO)) AO --> PO((PO)) LO --> PRF((PRF)) PO --> PRF </pre> <p>Keterangan : ERO : End Result Orientation CO : Capability Orientation AO : Activity Orientation LO : Learning Orientation PO : Performance Orientation PRF : Performance</p>	<p>Perilaku supervisor sangat mempengaruhi proses pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian mendatang diharapkan eksplorasi yang lebih mendalam mengenai variabel Orientasi Kinerja.</p>
<p><i>Examining Business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness</i></p> <p>(Arthur Baldauf, David W, Cravens, & Nigel F. Piercy, 2001)</p>	<p>Menguji hubungan orientasi strategi perusahaan, kemampuan memimpin, pembagian daerah penjualan terhadap kemampuan menjual dan kinerja yang dihasilkannya.</p>	<p>SEM</p>	 <pre> graph TD CSO((CSO)) --> SBP((SBP)) CSO --> SMBC((SMBC)) STD((STD)) --> SMBC STD --> SOP((SOP)) SMBC --> SBP SMBC --> SOP SMBC --> SOE((SOE)) SBP --> SOE SOP --> SOE </pre> <p>Keterangan : CSO : Company Strategic Orientation SMBC : Salesman Behavior Control SBP : Sales Behavior Performance STD : Sales Territory Design SOP : Sales Outcome Performance SOE : Sales Organization Effect</p>	<p>Hasil menunjukkan orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan menjual, namun mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja tenaga penjualan dan efektifitas organisasi penjualan. Kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan. Penelitian mendatang diharapkan memasukkan variabel environment (lingkungan) untuk mengetahui seberapa jauh lingkungan</p>

				mempengaruhi keberhasilan organisasi penjualan.
<i>Benchmarks of Successful Salesforces Performance</i> (Tansu B.,1999)	Menguji hubungan karakteristik tenaga penjualan, pengawasan manajemen penjualan, faktor organisasi terhadap perilaku penjualan dan non penjualan serta relevansinya pada kinerja tenaga penjualan dan efektivitas unit penjualan	MANOVA	 <p> Keterangan : RM : Rule Management OP : Orientation Perfoemance TISM : Teaching In Sales Management JS : Joint of Sales </p>	Perilaku non penjualan signifikan pada semua grup perusahaan yang diteliti, kebalikannya Perilaku penjualan tidak ada perbedaan yang signifikan. Tenaga penjualan dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi melalui perolehan porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin lebih tinggi. Penelitian mendatang lebih difokkuskan pada pengembangan variabel kultur penjualan.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis.

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



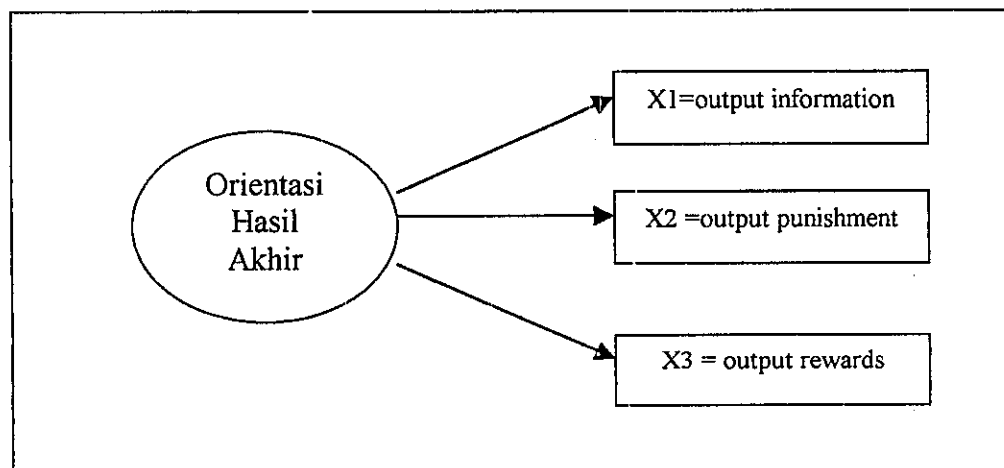
Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.9. Dimensional Variabel

2.9.1. Orientasi Hasil Akhir

Variabel orientasi hasil akhir dibentuk oleh tiga indikator yaitu *output information*, *output rewards* dan *output punishment* seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.1.
Dimensi-dimensi dari variabel orientasi hasil akhir

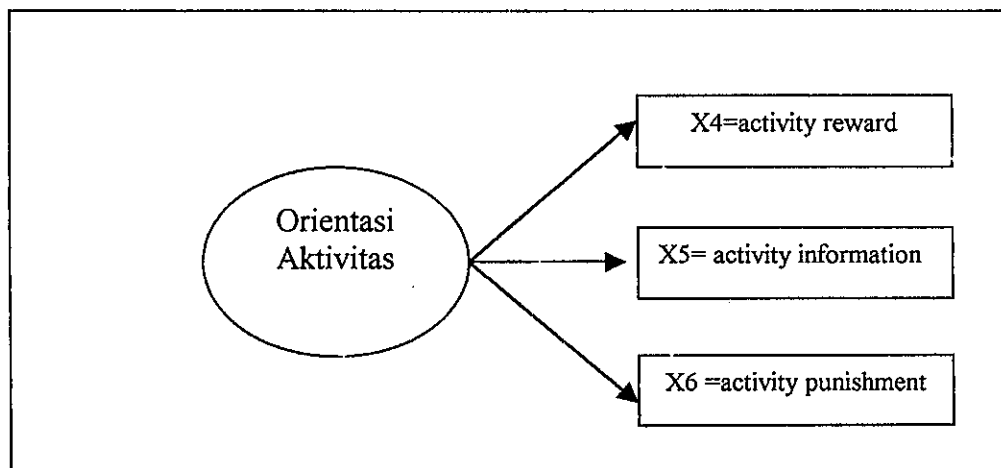


Sumber : Morgan dan Hunt, 1994 ; Gundalch, et al, 1995

2.9.2. Orientasi Aktivitas

Variabel orientasi aktivitas dibentuk oleh tiga indikator yaitu *activity information*, *activity rewards* dan *activity punishment* seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.2.
Dimensi-dimensi dari variabel orientasi aktivitas

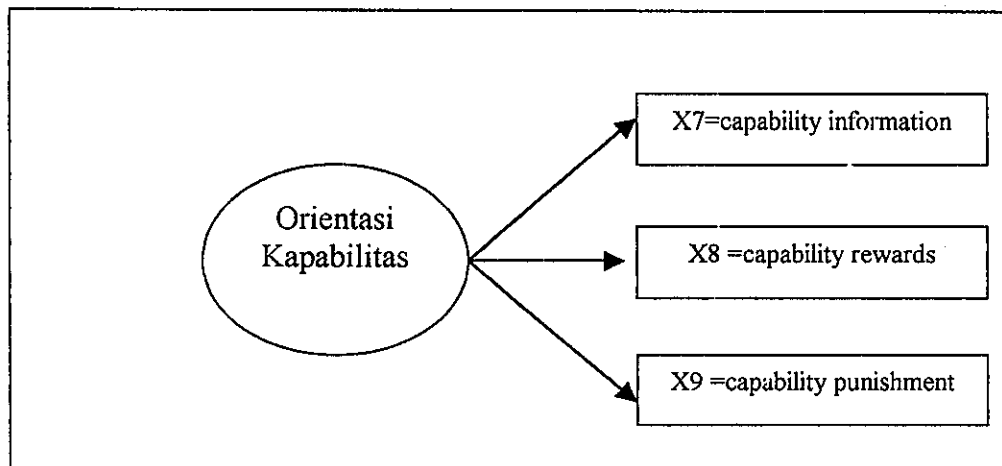


Sumber : Moorman et al, 1992; Wilson, 1995

2.9.3. Orientasi Kapabilitas

Variabel orientasi kapabilitas dibentuk oleh tiga indikator yaitu *capability information*, *capability rewards* dan *capability punishment* seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.3.
Dimensi-dimensi dari variabel orientasi kapabilitas



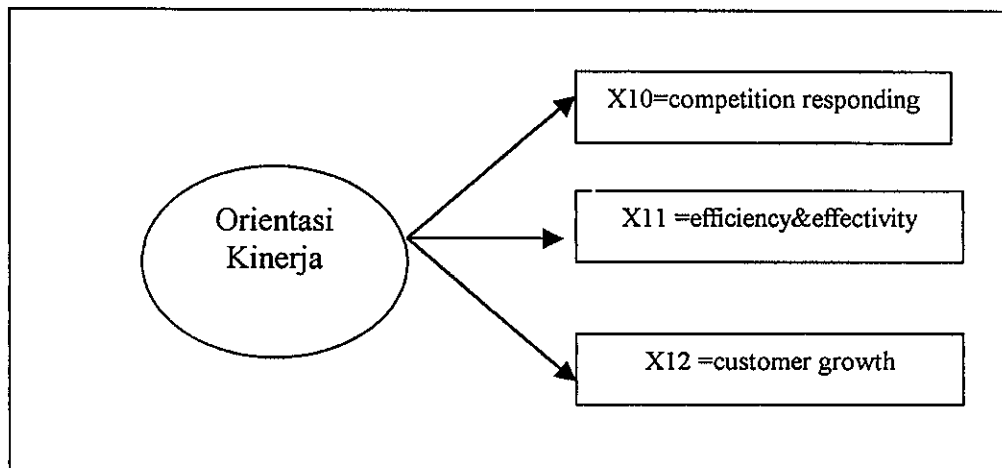
Sumber : Gwinner et al, 1998; Dwyer et al, 1997

UPT-PUSTAK-UNDIP

2.9.4. Orientasi Kinerja

Variabel orientasi kinerja dibentuk oleh tiga indikator yaitu *competition responding*, *efficiency and effectivity*, *customer growth* seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.4.
Dimensi-dimensi dari variabel orientasi kinerja

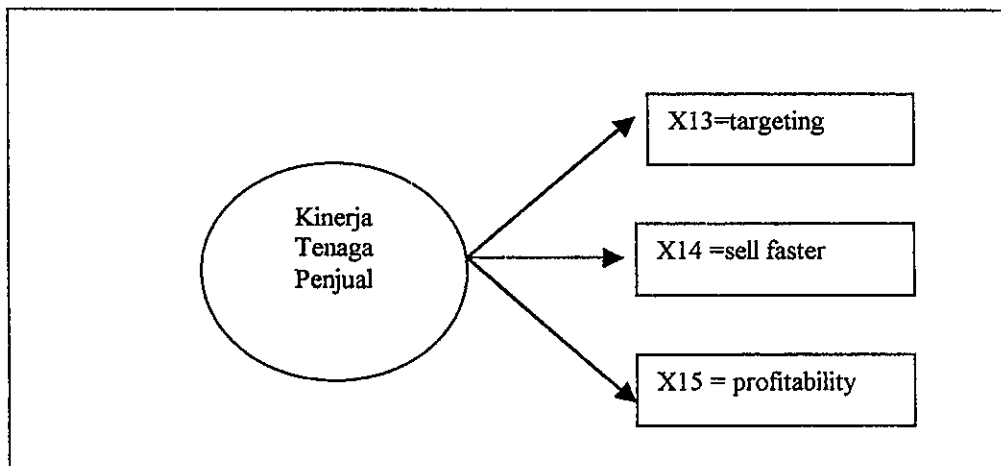


Sumber : Oliver dan Anderson, 1994; Piercy et al, 1997.

2.9.5. Kinerja tenaga penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu *targeting*, *profitability* dan *sell faster* seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.5.
Dimensi-dimensi dari variabel kinerja tenaga penjualan

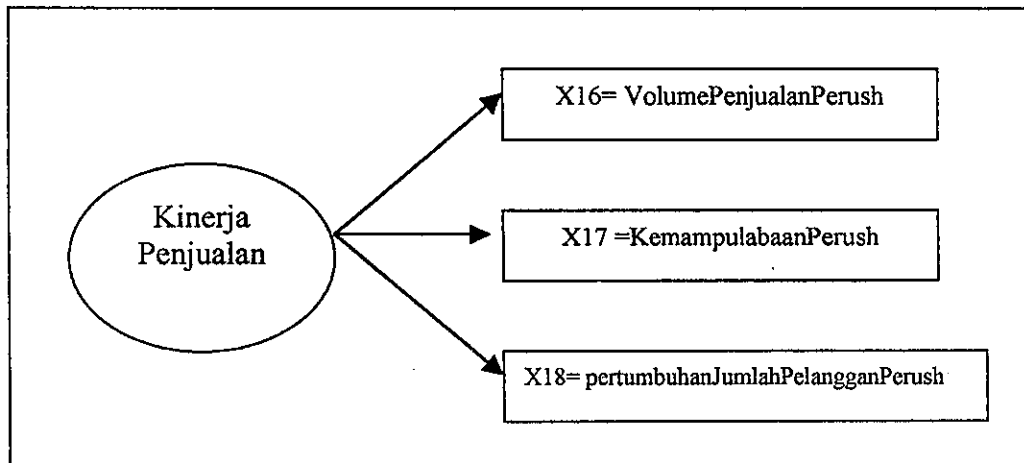


Sumber : Morgan dan Hunt, 1994 ; Gundalch, et al, 1995

2.9.6. Kinerja Penjualan

Variabel kinerja penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu volume penjualan perusahaan, kemampulabaan perusahaan dan pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9.6.
Dimensi-dimensi dari variabel kinerja penjualan



Sumber : Oliver dan Anderson, 1994; Piercy et al, 1997.

2.10. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2. :
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Orientasi Hasil akhir	adalah proses menuju pencapaian target atau tujuan perusahaan yang mampu menambah atau mengurangi nilai yang diberikan oleh tenaga penjualan atau pelanggan pada suatu produk atau jasa.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Aktivitas	Adalah proses kepercayaan, tingkahlaku dan sikap yang diberikan perusahaan kepada tenaga penjualan maupun dari tenaga penjualan kepada pelanggan yang dibentuk dari adanya kegiatan penjualan yang dapat mengubah image mengenai produk perusahaan.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Kapabilitas	Adalah cerminan proses persepsi terhadap keseluruhan kualitas, keunggulan maupun kemampuan kerja.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi kinerja	Adalah cerminan perilaku yang digunakan oleh perusahaan ataupun tenaga penjualan dalam usaha memenangkan persaingan dalam penjualan.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja tenaga penjual	adalah kontribusi masing-masing tenaga penjualan dalam melakukan aktivitas penjualan.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja Penjualan	Adalah evaluasi keseluruhan hasil kinerja yang diperoleh perusahaan dari semua hasil kinerja tenaga penjualannya.	Digunakan 10 poin skala pengukuran mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung berasal dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997, p. 135). Di dalam penelitian ini terdapat 18 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas orientasi hasil akhir (3 data), orientasi aktivitas (3 data), orientasi kapabilitas (3 data), orientasi kinerja (3 data) dan kinerja tenaga penjualan (3 data) serta kinerja penjualan (3 data). Jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan dealer motor roda dua produk Jepang di Kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3.1.2. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, maupun data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini. Misalnya data penjualan produk yang terjual selama kurun waktu 1 tahun terakhir.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997, p. 137). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan motor baru roda dua produk Jepang pada dealer - dealer yang ada di Kota Semarang yang sudah berpengalaman minimal 1 tahun. Dipilihnya tenaga penjualan yang sudah berpengalaman sekitar kurang lebih 1 tahun adalah karena pengalaman dan pengetahuan teknis mengenai produk yang dijual.

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam pengambilan data, **seluruh populasi** diambil melalui **sensus** yaitu 115 obyek penelitian yang merupakan tenaga penjualan dari masing-masing dealer motor Jepang di kota Semarang. Sensus adalah survai untuk memperoleh data dasar yang berguna bagi perolehan gambaran umum yang bermanfaat terutama pembuatan perencanaan dan kebijakan (Muhajir, 2000, p. 46). Dalam sensus dikenal dengan istilah presisi yaitu tingkat ketetapan yang ditentukan oleh perbedaan hasil yang diperoleh dari sampel dibandingkan dengan hasil yang diperoleh dari catatan lengkap. Secara kuantitatif presisi disebut kesalahan baku (*standart error*). Pada sensus yang lengkap, presisi menjadi mutlak karena nilai-nilai taksiran sama dengan nilai-nilai parameter. Dengan kata lain, antara

besarnya kesalahan (*error*) terdapat hubungan yang negatif (Singarimbun dan Effendi, 1989, p. 47)

3.3. Metode Pengumpulan Data

Sekaran (1992, p. 82) berpendapat bahwa suatu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Adminstrated Questionnaires*. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan/kuesioner kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

- 1). Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden
- 2) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS).

3.4. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural / SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal

yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan. Yang dimaksudkan dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya. (Ferdinand, 2000, p. 27).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu :

1. Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory faktor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Agusty Ferdinand (2000, p. 28), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variabel untuk mengukur faktor- faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan- hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis- garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

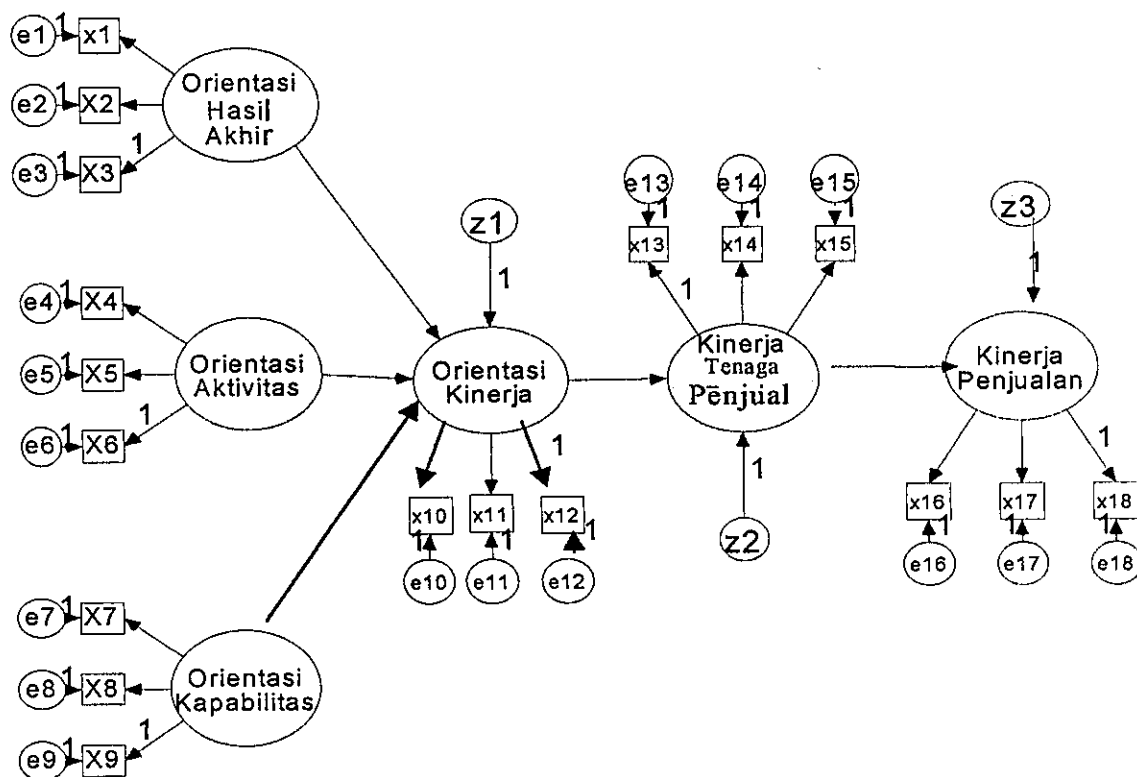
Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Agusty Ferdinand, 2000, p. 25), yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independen variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang

lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1. :
Path Analysis



Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian ini

Keterangan :

Tabel 3.1
Tabel Variabel dan Dimensi Pengukuran

Variabel- Variabel	Dimensi- Dimensi
Orientasi Hasil Akhir	X1= output information (keluaran informasi yang diterima) X2= output punishment (keluaran sanksi yang diterima) X3= output rewards (keluaran penghargaan yang diterima)
Orientasi Aktivitas	X4= activity rewards (aktivitas penghargaan yang diterima) X5= activity information (aktivitas informasi yang diterima) X6= activity punishment (aktivitas sanksi yang diterima)
Orientasi Kapabilitas	X7= capability information (kemampuan informasi yang diterima) X8= capability rewards (kemampuan penghargaan yang diterima) X9= capability punishment (kemampuan sanksi yang diterima)
Orientasi Kinerja	X10= competition responding (waktu merespon pesaing) X11= efficiency dan effectivity (efisiensi dan efektifitas) X12= customer growth (pertumbuhan pelanggan)
Kinerja Hasil Tenaga penjual	X13= targeting (pencapaian target yang dit ebankan) X14= sell faster (kemampuan menjual dengan cepat) X15= profitability (kemampuan jual dengan tingkat pendapatan yang tinggi)
Kinerja Penjualan	X16=volume penjualan perusahaan X17=kemampulabaan perusahaan X18=pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan

- Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

**Tabel 3.2...:
Model Pengukuran dan Struktural**

Model Pengukuran	
Variabel Eksogen	Variabel Endogen
$X1 = \lambda1 \text{ OHA} + e1$	$X16 = \lambda16 \text{ KP} + e16$
$X2 = \lambda2 \text{ OHA} + e2$	$X17 = \lambda17 \text{ KP} + e17$
$X3 = \lambda3 \text{ OHA} + e3$	$X18 = \lambda18 \text{ KP} + e18$
$X4 = \lambda4 \text{ OA} + e4$	
$X5 = \lambda5 \text{ OA} + e5$	
$X6 = \lambda6 \text{ OA} + e6$	
$X7 = \lambda7 \text{ OK} + e7$	
$X8 = \lambda8 \text{ OK} + e8$	
$X9 = \lambda9 \text{ OK} + e9$	
$X10 = \lambda10 \text{ OKin} + e10$	
$X11 = \lambda11 \text{ OKin} + e11$	
$X12 = \lambda12 \text{ OKin} + e12$	
$X13 = \lambda13 \text{ KHTP} + e13$	
$X14 = \lambda14 \text{ KHTP} + e14$	
$X15 = \lambda15 \text{ KHTP} + e15$	
Model Struktural	
$\text{KP} = \gamma1 \text{ OHA} + \gamma2 \text{ OA} + \gamma3 \text{ OK} + \gamma4 \text{ OKin} + \gamma5 \text{ KHTP} + \varepsilon$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(1)$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matriks kovarians atau pula matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al (1995, p. 78) dalam Ferdinand (2000, p. 51) menyarankan agar dalam penggunaan asumsi-asumsi metodologi dimana error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et al (1996, p. 92) dalam Ferdinand (2000, p. 52) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila estimasi parameternya berjumlah 18, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah indentifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmapuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *criteria Goodness – of – fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

χ^2 - *Chi – Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai χ^2 - *Chi – Square* nya semakin rendah. Semakin kecil nilai χ^2 maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p. 93).

RMSEA (*The Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan goodness of fit yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2000), yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degress of freedoom* (Browne dan Codeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000, p. 94).

GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah suatu ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al,1995; Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand 2000, p. 95).

CMN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000, p. 95).

TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang menbandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model $\geq 0,95$ (Hair et al,1995, p. 39) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000, p. 96).

CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000, p. 97). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 3.3:
Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Index)

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value
χ^2 - Chi - Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Menurut Hair et al dalam Ferdinand (2000, p. 99) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu $\geq 2,58$, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Proses Pengujian dan Analisis Data

Pengujian data merupakan bagian yang penting dari analisis data dan harus dilakukan. Disamping itu data diskriptif yang ada dalam penelitian hendaknya juga disajikan, sehingga dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et. al., 1995, p. 53). Pada sub bab ini akan disajikan data – data diskriptif penelitian, uji outliers dan normalitas data.

4.2. Uji Outliers

Outliers adalah observasi data yang memiliki karakteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda jauh dengan observasi – observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel – variabel tunggal maupun variabel – variabel kombinasi (Hair , et. al, 1995, p. 54).

Adapun outliers dapat dievaluasi dengan 2 cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair, et. al. 1995, p. 55).

4.2.1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam rata-rata nol dengan standar

score atau biasa yang disebut “ Z – score “, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu (Hair, et.al., 1995, p. 56). Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi-observasi yang memiliki score > 3.0 akan dikategorikan sebagai outliers. Pengujian univariate outliers ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.0 pada menu descriptives statistik – summarise dan hasilnya dapat dilihat pada lampiran “Z-Score”.

Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai Z – score yang lebih besar dari > 3.0 . Jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

4.2.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan, sebab meskipun data yang dianalisa menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi – observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995, p. 57). Uji terhadap multivariate outliers dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$ dengan 18 variabel, yaitu $X^2 (18 \times 0,001) = 42.312$

Dalam hal ini semua kasus yang mempunyai jarak mahalanobis yang lebih besar dari 42.312 adalah multivariate outliers. Namun dalam hal analisis ini tidak ada outliers yang ditemukan sehingga tidak ada alasan khusus dari profil responden tersebut yang harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p. 90).

4.2.3. Normalitas Data

Normalitas data pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariate, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan teknik maximum likelihood estimation dan generale least square (Bacon, 1997 dalam Hendrajuwana, 2000, p. 67).

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5 % atau 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada bukti distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat 1 (satu) dataupun yang tidak normal.

4.3. Pengujian Model Penelitian

4.3.1. Evaluasi Atas Asumsi – asumsi dari Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi –asumsi dari aplikasi – aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model SEM secara penuh atau full structural equation modeling construction.

4.3.2. Evaluasi Atas Multicolinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multicolinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi – kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 (nol) mengindikasikan adanya multikolinearitas atau

4.2.3. Normalitas Data

Normalitas data pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariate, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan teknik maximum likelihood estimation dan generale least square (Bacon, 1997 dalam Hendrajuwana, 2000, p. 67).

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5 % atau 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada bukti distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat 1 (satu) datapun yang tidak normal.

4.3. Pengujian Model Penelitian

4.3.1. Evaluasi Atas Asumsi – asumsi dari Aplikasi SEM

Evaluasi atas asumsi –asumsi dari aplikasi – aplikasi SEM berupa teknik statistik yang digunakan, pengembangan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini, pengujian model SEM secara penuh atau full structural equation modeling construction.

4.3.2. Evaluasi Atas Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multicollinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi – kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 (nol) mengindikasikan adanya multikolinearitas atau

singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabhanick dan Fidell, 1988 dalam Hendrajuwana, 2000, p.54).

Pada penelitian ini nilai determinan dari matrik covarian sampelnya adalah sebesar $9.8782e+001$ dan angka tersebut jauh dari 0 (nol). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dari data itu.

4.3.3. Pengujian Terhadap Nilai Residu

Pengujian terhadap nilai residu mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residu yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1 % (Hair, et. al, 1995, p. 58). Dari tabel nilai residu yang hasilnya dapat dilihat pada lampiran hasil komputasi, disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai $\pm 2,58$.

4.4. Pengujian dan Analisis Data

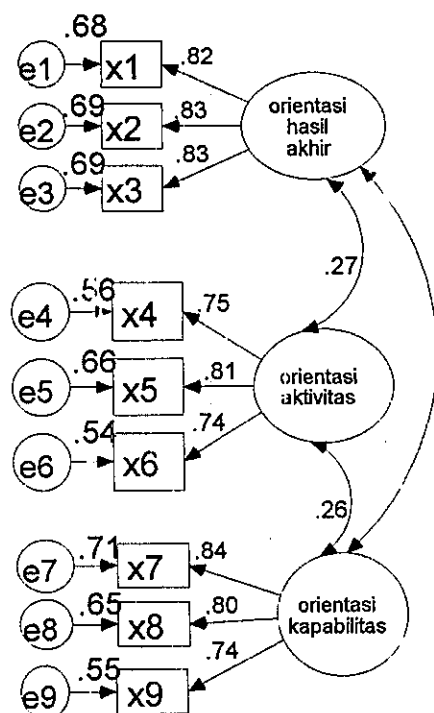
Pada sub bab ini akan disajikan pengujian dan pengembangan dan beberapa model pengukuran untuk masing – masing variabel laten atau laten konstruk, yaitu :

4.4.1. Analisis faktor konfirmatori eksogen (confirmatory faktor analisis)

Pada tahapan analisis faktor terhadap indikator-indikator yang membentuk 3 konstruk menjadi unobserved variabel. Tujuan dilakukannya konfirmasi pada variabel independen adalah untuk melihat apakah model penelitian yang dibentuk

dapat dilakukan pengujian tahap berikutnya atau melakukan modifikasi pada model penelitian. Pengujian ini juga digunakan confirmatory faktor analysis. Hasil dari confirmatory faktor analysis untuk konstruk pada penelitian ini diuraikan secara lengkap pada gambar 4.1 berikut ini:

Gambar 4.1
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
CONSTRUCT EXOGEN



UJI HIPOTESA :
CHI-SQUARE=24.957
df = 24
PROBABILITY=.408
CMIN/DF=1.040
GFI=.956
AGFI=.917
CFI=.998
TLI=.997
RMSEA=.019

Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

Regression Weights

			Est.	S.E.	C.R.	P
x3	<--	orientasi_hasil_akhir	1.000			
x2	<--	orientasi_hasil_akhir	1.018	0.108	9.435	0.000
x1	<--	orientasi_hasil_akhir	0.949	0.101	9.375	0.000
x6	<--	orientasi_aktivitas	1.000			
x5	<--	orientasi_aktivitas	1.102	0.158	6.997	0.000
x4	<--	orientasi_aktivitas	1.168	0.170	6.881	0.000
x9	<--	orientasi_kapabilitas	1.000			
x8	<--	orientasi_kapabilitas	0.922	0.118	7.792	0.000
x7	<--	orientasi_kapabilitas	1.078	0.136	7.915	0.000

Dari hasil faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel independen diatas menunjukkan model dapat diterima. Penerimaan model ini didasarkan pada tingkat signifikansi (probability) sebesar 0,408; Chi-square = 24.957; Cmin/DF = 1.040; GFI = 0,956; AGFI = 0,917; TLI = 0,997; CFI = 0,997 dan RMSEA = 0,019. Dari hasil itu dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi tidak dapat ditolak.

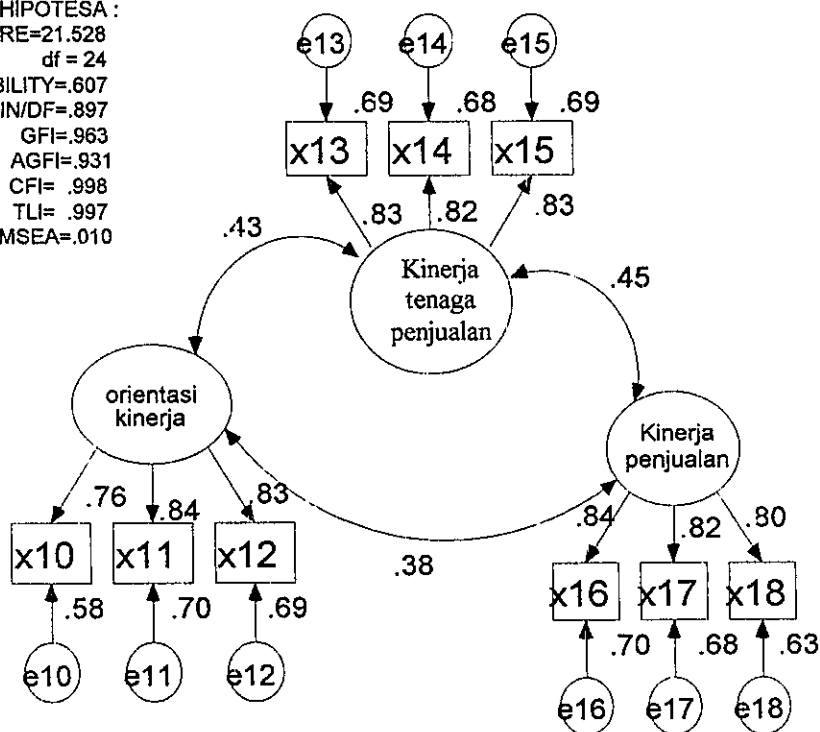
4.4.2. Analisis faktor konfirmatori endogen (confirmatory faktor analisis)

Hasil penerimaan model penelitian ini juga dapat dikatakan bahwa terdapat 4 konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian. Adapun untuk melihat seberapa besar indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dianalisis menggunakan uji t, hasilnya adalah pada gambar 4.2 sebagai berikut :

GAMBAR 4.2.

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
CONSTRUCT ENDOGEN**

UJI HIPOTESA :
CHI-SQUARE=21.528
df = 24
PROBABILITY=.607
CMIN/DF=.897
GFI=.963
AGFI=.931
CFI=.998
TLI=.997
RMSEA=.010



Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

Regression Weights

			Est.	S.E.	C.R.	P
X12	<--	Orientasi_Kinerja	1.000			
X11	<--	Orientasi_Kinerja	1.033	0.116	8.938	0.000
X10	<--	Orientasi_Kinerja	0.971	0.117	8.318	0.000
X13	<--	Kinerja Tenaga penjualan	1.000			
X14	<--	Kinerja Tenaga penjualan	0.974	0.103	9.466	0.000
X15	<--	Kinerja Tenaga penjualan	0.956	0.100	9.561	0.000
X18	<--	Kinerja_Penjualan	1.000			
X17	<--	Kinerja_Penjualan	0.988	0.112	8.824	0.000
X16	<--	Kinerja_Penjualan	1.025	0.115	8.906	0.000

Hasil pengolahan data menunjukkan hasil tidak terdapat satu pun indikator pembentuk laten variabel yang berada diluar batas signifikansi, yaitu 0,001 atau C.R. diatas nilai kritis 2. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan mendimensikan variabel laten yang terbentuk, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap indikator-indikator pada model penelitian ini.

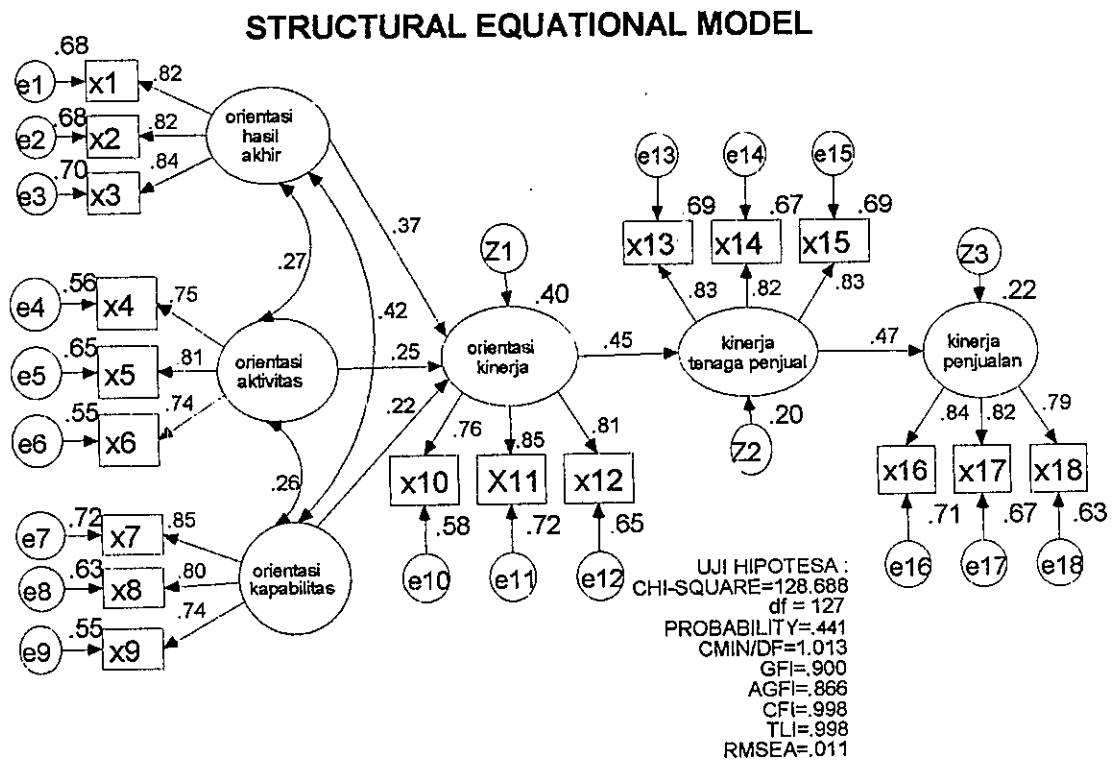
4.4.3. Full Structural Equation Model Analysis

Pada sub bab ini, model teoritis dapat dilihat pada gambar 4.3. Diagram ini terdiri dari 18 indikator dan 6 variabel yang merupakan Full Model dari Structure Equation Model yang telah dianalisis melalui program AMOS.

4.4.4. Pengujian Kesesuaian Model

Setelah masing-masing konstruk dilakukan konfirmatori analisis faktornya, maka secara keseluruhan model penelitian diuji kesesuaian dengan justifikasi yang berlaku pada SEM. Pengujian ini dilakukan guna mengetahui seberapa tingkat goodness of fit model dengan kriteria-kriteria yang diajukan sebelumnya, dengan hasil pengolahan data ditampilkan pada gambar 4.3.

Gambar 4.3.



Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

Dari hasil *full structural equation model* yang digunakan untuk menguji undimensionalitas dari indikator-indikator yang mendimensikan variabel independen diatas menunjukkan model dapat diterima. Penerimaan model ini didasarkan pada tingkat signifikansi (probability) sebesar 0,441; Chi-square = 128,688; Cmin/DF = 1,013; GFI 0,900; AGFI = 0,866; TLI = 0,998; CFI = 0,998 dan RMSEA = 0,011. Dari hasil itu dapat dikatakan bahwa hipotesis nol yang

menyatakan bahwa tidak terdapat kovarians sampel dengan matrik kovarians pupolasi tidak dapat ditolak.

Hasil penerimaan model penelitian ini juga dapat dikatakan bahwa terdapat 6 konstruk yang berbeda dengan dimensi lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian. Adapun untuk melihat seberapa besar indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dianalisis menggunakan uji t, hasilnya adalah pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Standardized Regression Weight

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
orientasi_kinerj <-orientasi_hasil_	0.281	0.083	3.396	par-13
orientasi_kinerj <-orientasi_aktivi	0.275	0.115	2.387	par-14
orientasi_kinerj <-orientasi_kapabi	0.195	0.097	2.011	par-15
kinerja_hasil_te <-orientasi_kinerj	0.507	0.121	4.188	par-16
kinerja_penjuala <-kinerja_hasil_te	0.442	0.104	4.237	par-17
x3 <----- orientasi_hasil_akhir	1.000			
x2 <----- orientasi_hasil_akhir	1.006	0.105	9.624	par-1
x1 <----- orientasi_hasil_akhir	0.946	0.102	9.252	par-2
x6 <----- orientasi_aktivitas	1.000			
x5 <----- orientasi_aktivitas	1.085	0.155	7.006	par-3
x4 <----- orientasi_aktivitas	1.154	0.165	6.995	par-4
x9 <----- orientasi_kapabilitas	1.000			
x8 <----- orientasi_kapabilitas	0.911	0.118	7.727	par-5
x7 <----- orientasi_kapabilitas	1.080	0.134	8.033	par-6
x12 <----- orientasi_kinerja	1.000			
x11 <----- orientasi_kinerja	1.073	0.116	9.270	par-7
x10 <----- orientasi_kinerja	1.004	0.119	8.427	par-8
x13 <--kinerja_hasil_tenaga_penjualan	1.000			
x14 <--kinerja_hasil_tenaga_penjualan	0.972	0.102	9.509	par-9
x15 <--kinerja_hasil_tenaga_penjualan	0.953	0.100	9.541	par-10
x18 <-----kinerja_penjualan	1.000			
x17 <-----kinerja_penjualan	0.986	0.112	8.774	par-11
x16 <-----kinerja_penjualan	1.033	0.118	8.791	par-12

Standardized Regression Weights:	Estimate
orientasi_kinerj <- orientasi_hasil_	0.375
orientasi_kinerj <- orientasi_aktivi	0.246
orientasi_kinerj <- orientasi_kapabi	0.219
kinerja_hasil_te <- orientasi_kinerj	0.451
kinerja_penjuala <- kinerja_hasil_te	0.466
x3 <----- orientasi_hasil_akhir	0.837
x2 <----- orientasi_hasil_akhir	0.824
x1 <----- orientasi_hasil_akhir	0.824
x6 <----- orientasi_aktivitas	0.744
x5 <----- orientasi_aktivitas	0.807
x4 <----- orientasi_aktivitas	0.750
x9 <----- orientasi_kapabilitas	0.744
x8 <----- orientasi_kapabilitas	0.797
x7 <----- orientasi_kapabilitas	0.848
x12 <----- orientasi_kinerja	0.807
x11 <----- orientasi_kinerja	0.850
x10 <----- orientasi_kinerja	0.765
x13 <-- kinerja_hasil_tenaga_penjualan	0.833
x14 <-- kinerja_hasil_tenaga_penjualan	0.821
x15 <-- kinerja_hasil_tenaga_penjualan	0.831
x18 <----- kinerja_penjualan	0.794
x17 <----- kinerja_penjualan	0.819
x16 <----- kinerja_penjualan	0.840

Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

Hasil pengolahan data menunjukkan hasil tidak terdapat satu pun indikator pembentuk laten variabel yang berada diluar batas signifikansi, yaitu 0,001 atau C.R. diatas nilai kritis 2. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut secara signifikan mendimensikan variabel laten yang terbentuk, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap indikator-indikator pada model penelitian ini.

Pengujian tingkat goodness of fit dilihat dari gambar diatas sebagai hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Indeks-indeks yang tertera pada pengujian pada hipotesis kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria statistiknya. Hasil perbandingan tersebut ditampilkan dalam tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	126.334	128.688	Baik
Probability	$\geq 0,050$	0,441	Baik
GFI	$\geq 0,900$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,900$	0,866	Marginal
CFI	$\geq 0,950$	0,998	Baik
TLI	$\geq 0,950$	0,998	Baik
RMSEA	$\leq 0,080$	0,011	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,000$	1,013	Baik

Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa model secara keseluruhan telah memenuhi beberapa kriteria statistik yang diisyaratkan. Meskipun terdapat nilai AGFI yang belum memenuhi batasan *goodness of fit* atau (marginal). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.5. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Pada prinsipnya reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Adapun uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus berikut ini (Hair, et.al, 1995, p. 62) :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

1. Standart loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
2. ϵ_j adalah measurement error dari tiap-tiap indikator. Adapun measurement error didapat dari 1 minus reliabilitas dari indikator dan tingkat reliabilitas yang dapat diterima, yaitu $\geq 0,7$.

Sum of standardized loading :

Orientasi Hasil Akhir	=	0,82 + 0,82 + 0,84	=	2,48
Orientasi Aktivitas	=	0,75 + 0,81 + 0,74	=	2,30
Orientasi Kapabilitas	=	0,85 + 0,80 + 0,74	=	2,39
Orientasi Kinerja	=	0,75 + 0,85 + 0,81	=	2,41
Kinerja Tenaga penjual	=	0,83 + 0,82 + 0,83	=	2,48
Kinerja Penjualan	=	0,84 + 0,82 + 0,79	=	2,45

Sum of Measurement Error :

Orientasi Hasil Akhir	=	0,18 + 0,18 + 0,16	=	0,52
Orientasi Aktivitas	=	0,25 + 0,19 + 0,26	=	0,70
Orientasi Kapabilitas	=	0,15 + 0,20 + 0,26	=	0,61
Orientasi Kinerja	=	0,25 + 0,15 + 0,19	=	0,59
Kinerja Tenaga penjual	=	0,17 + 0,18 + 0,17	=	0,52
Kinerja Penjualan	=	0,16 + 0,18 + 0,21	=	0,55

Reliability Computation :

Orientasi Hasil Akhir	=	$\frac{2,48^2}{2,48^2 + 0,52}$	=	$\frac{6,15}{6,67}$	=	0,92
Orientasi Aktivitas	=	$\frac{2,30^2}{2,30^2 + 0,70}$	=	$\frac{5,29}{5,99}$	=	0,88
Orientasi Kapabilitas	=	$\frac{2,39^2}{2,39^2 + 0,61}$	=	$\frac{5,71}{6,32}$	=	0,90
Orientasi Kinerja	=	$\frac{2,41^2}{2,41^2 + 0,59}$	=	$\frac{5,80}{6,39}$	=	0,90
Kinerja Tenaga penjual	=	$\frac{2,48^2}{2,48^2 + 0,52}$	=	$\frac{6,15}{6,67}$	=	0,92
Kinerja Penjualan	=	$\frac{2,45^2}{2,45^2 + 0,55}$	=	$\frac{6,00}{6,55}$	=	0,91

Disamping itu dalam penelitian ini dilakukan pula pengukuran mengenai variance extracted yang menunjukkan jumlah varians dari indikator – indikator yang diekstraksi oleh konstruk latent yang dikembangkan. Adapun nilai variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$ dan rumus yang digunakan adalah berikut (Ferdinand, 2000, p. 100) :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{standard loading}^2}{\sum \text{standard loading}^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots(3)$$

Sum of Square Standard Loading :

Orientasi Hasil Akhir	=	$0,82^2 + 0,82^2 + 0,84^2$	=	2,04
Orientasi Aktivitas	=	$0,75^2 + 0,81^2 + 0,74^2$	=	1,75
Orientasi Kapabilitas	=	$0,85^2 + 0,80^2 + 0,74^2$	=	1,90
Orientasi Kinerja	=	$0,75^2 + 0,85^2 + 0,81^2$	=	1,93
Kinerja Tenaga penjual	=	$0,83^2 + 0,82^2 + 0,83^2$	=	2,03
Kinerja Penjualan	=	$0,84^2 + 0,82^2 + 0,79^2$	=	1,99

Variance Extracted Computations :

Orientasi Hasil Akhir	=	$\frac{2,04}{2,04 + 0,52}$	=	0,79
Orientasi Aktivitas	=	$\frac{1,75}{1,75 + 0,70}$	=	0,71

Orientasi Kapabilitas	$= \frac{1,90}{1,90 + 0,61}$	=	0,75
Orientasi Kinerja	$= \frac{1,93}{1,93 + 0,59}$	=	0,76
Kinerja Tenaga penjual	$= \frac{2,03}{2,03 + 0,52}$	=	0,79
Kinerja Penjualan	$= \frac{1,99}{1,99 + 0,55}$	=	0,79

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas yang telah dilakukan melalui konstruk reliability, maka sebagian besar nilai reliabilitas yang ada dalam penelitian ini dapat diterima, karena memiliki nilai $\geq 0,7$.

Disamping itu hasil pengukuran yang telah dilakukan melalui variance extracted mendapatkan hasil bahwa semua nilai hasil perhitungan yang telah dilakukan juga telah memenuhi persyaratan, yaitu $\geq 0,5$. Oleh karena itu konstruk-konstruk yang ada dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil dari realibility computation dan variance extracted computation dapat dibaca pada tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3 :
Reliability dan Variance Extracted computation

Variabel	Reliability computation	Variance extracted Computation
Orientasi Hasil Akhir	0,92	0,79
Orientasi Aktivitas	0,88	0,71
Orientasi Kapabilitas	0,90	0,75
Orientasi Kinerja	0,90	0,76
Kinerja Tenaga penjual	0,92	0,79
Kinerja Penjualan	0,91	0,79

Sumber : dari data primer yang diolah, 2003

4.6. Simpulan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil dari confirmatory faktor analisis dan full model dari SEM seperti yang dapat dibaca pada gambar 4.1 dan gambar 4.2, maka model fit dari penelitian ini dapat diterima. Adapun nilai – nilai dari hasil pengukuran tersebut yang sesuai dengan kriteria tingkat signifikansi (probability) sebesar 0,441; Chi-square = 128,688; Cmin/DF = 1,013; GFI 0,900; AGFI = 0,866; TLI = 0,998; CFI = 0,998 dan RMSEA = 0,011.

H1 : “Semakin tinggi orientasi hasil akhir tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.”.

Orientasi hasil akhir dibentuk oleh indikator-indikator *output information*, *output rewards* dan *output punishment*. Sedangkan variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Parameter estimasi yang didapat antara variabel orientasi hasil akhir dan orientasi kinerja, diperoleh hasil yang signifikan, yaitu C.R. = 3,396 atau C.R. \geq 1,96 dengan taraf signifikansi 5 % pada masing – masing indikator tersebut, sehingga hipotesis 1 dapat dibuktikan.

H2 : “Semakin tinggi orientasi aktivitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual”.

Orientasi aktivitas dibentuk oleh indikator-indikator *activity information*, *activity rewards* dan *activity punishment*. Sedangkan variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Parameter estimasi yang didapat antara variabel orientasi aktivitas dan orientasi kinerja tenaga penjualan, diperoleh hasil yang signifikan, yaitu $C.R. = 2,387$ atau $C.R. \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 5 % pada masing – masing indikator tersebut, sehingga hipotesis 2 dapat dibuktikan.

H3 : “Semakin tinggi orientasi kapabilitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual”.

Orientasi kapabilitas dipengaruhi oleh indikator – indikator *capability information*, *capability rewards* dan *capability punishment*. Sedangkan variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Parameter estimasi yang didapat antara variabel orientasi kapabilitas dan orientasi kinerja tenaga penjualan, diperoleh hasil yang signifikan, yaitu $C.R. = 2,011$ atau $C.R. \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 5 % pada masing – masing indikator tersebut, sehingga hipotesis 3 dapat dibuktikan.

H4 : “Semakin tinggi orientasi kinerja maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”.

Variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding, efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *targeting, profitability* dan *sell faster*. Parameter estimasi yang didapat antara variabel orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan, diperoleh hasil yang signifikan, yaitu C.R. = 4,188 atau \geq C.R.1,96 dengan taraf signifikansi 5 % pada masing – masing indikator tersebut, sehingga hipotesis 4 dapat dibuktikan.

H5 : “Semakin tinggi kinerja tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja penjualan”.

Variabel kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *targeting, profitability* dan *sell faster*. Sedangkan variabel kinerja penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *volume penjualan perusahaan, kemampulabaan perusahaan* dan *pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan*. Parameter estimasi yang didapat antara variabel orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan, diperoleh hasil yang signifikan, yaitu C.R. = 4.237 atau C.R. \geq 1,96 dengan taraf signifikansi 5 % pada masing – masing indikator tersebut, sehingga hipotesis 5 dapat dibuktikan.

Tabel 4.4
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Terbukti atau Tidak terbukti
H1	“Semakin tinggi orientasi hasil akhir tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.”.	TERBUKTI
H2	“Semakin tinggi orientasi aktivitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual”.	TERBUKTI
H3	“Semakin tinggi orientasi kapabilitas tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual”.	TERBUKTI
H4	“Semakin tinggi orientasi kinerja maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”.	TERBUKTI
H5	“Semakin tinggi kinerja tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja penjualan”.	TERBUKTI

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini.

Pada bab IV telah dilakukan pengujian data terhadap 5 hipotesis penelitian berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang dapat dilihat pada gambar 2.1 di bab II. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 5 dapat dibuktikan. Disamping itu model teoritis yang telah diuji mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan kriteria goodness of fit meskipun untuk AGFI memiliki nilai marginal. Akan tetapi tidak ada satu alasan apapun untuk menolak hasil analisa penelitian ini karena data yang dipergunakan adalah sesuai dengan data yang sesungguhnya.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pada bab ini dikemukakan simpulan dan implikasi kebijakan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Simpulan mengenai hipotesis dan masalah penelitian dituliskan pada sub bab 5.1. dilanjutkan oleh implikasi teoritis dan manajerial yang dituliskan pada sub bab 5.2. dan 5.3. Untuk batasan dan agenda penelitian dimasa mendatang dituliskan pada sub bab 5.4. dan 5.5.

5.1. Simpulan Hipotesis dan Masalah Penelitian

5.1.1 Simpulan Hipotesis

H1 : “Semakin tinggi orientasi hasil akhir tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjualan.”.

Variabel orientasi hasil akhir dibentuk oleh indikator-indikator *output information*, *output rewards* dan *output punishment*. Sedangkan variabel Orientasi Kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Pada variabel orientasi hasil akhir, tenaga penjualan cenderung untuk menjadi yang terbaik dalam hal *output rewards* (keluaran penghargaan yang diterima). Alasannya menunjukkan bahwa rendah atau tingginya *output rewards* yang akan dicapai merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu keluaran penghargaan yang diterima oleh para tenaga penjualan yang berpengaruh pada orientasi hasil akhir, memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja penjualan.

H2 : “Semakin tinggi orientasi aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjualan”.

Variabel orientasi aktivitas dibentuk oleh indikator-indikator *activity information*, *activity rewards* dan *activity punishment*. Sedangkan variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Pada variabel orientasi aktivitas, tenaga penjualan cenderung untuk meningkatkan *activity information* (aktivitas informasi yang diterima). Dalam orientasi aktivitas informasi, tenaga penjualan cenderung untuk menjadi yang terbaik dalam hal pengetahuan teknis produk.. Oleh karena itu, aktivitas informasi yang diterima oleh tenaga penjualan dapat digunakan sebaik-baiknya untuk memenangkan persaingan perdagangan yang semakin keras dan ketat.

H3 : “Semakin tinggi orientasi kapabilitas tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjualan”.

Variabel orientasi kapabilitas dipengaruhi oleh indikator – indikator *capability information*, *capability rewards* dan *capability punishment*. Sedangkan variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding*, *efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Pada variabel orientasi kapabilitas tenaga penjualan cenderung untuk lebih selektif mengadakan *capability information* (kemampuan informasi yang diterima). Kemampuan tenaga penjualan dalam menerima informasi meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para

pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta kemampuan berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjualan dalam kemampuan memasarkannya juga harus bisa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari para pelanggan. Selain itu kemampuan pengetahuan teknis mengenai produk yang ditawarkan. Oleh karena itu, kemampuan informasi yang diterima serta kecakapan dari para tenaga penjualan berpengaruh pada kinerja, memegang peranan penting dalam kinerja penjualan.

H4 : “Semakin tinggi orientasi kinerja maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan”.

Variabel orientasi kinerja dipengaruhi oleh indikator – indikator *competition responding, efficiency and effectivity* dan *customer growth*. Sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *targeting, profitability* dan *sell faster*. Dalam hal ini *efficiency and effectivity* menempati pengaruh utama terhadap kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu *efficiency and effectivity* dari para tenaga penjualan berpengaruh pada orientasi kinerja, memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja penjual.

H5 : “Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja penjualan”.

Variabel kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *targeting, profitability* dan *sell faster*. Sedangkan variabel kinerja penjualan dipengaruhi oleh indikator – indikator *volume penjualan perusahaan*,

kemampulabaan perusahaan dan pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan. Dalam hal ini *targeting* dan *profitability* menempati pengaruh utama terhadap kinerja penjualan. Oleh karena itu *targeting* dan *profitability* dari para tenaga penjualan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja penjualan.

5.1.2. Simpulan Permasalahan Penelitian

Setelah hipotesis yang diajukan dan dinyatakan telah diterima maka selanjutnya perlu disimpulkan hasil penelitian yang didasarkan pada perumusan masalah penelitian. Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian Structure Equation Model (SEM) yang dikonsepskan dalam penelitian ini yaitu kinerja penjualan yang baik dapat dibangun oleh variabel orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas melalui orientasi kinerja dan kinerja tenaga penjualan serta dari 5 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris, antara lain sebagai berikut; ada pengaruh positif antara orientasi hasil akhir terhadap orientasi kinerja, ada pengaruh positif antara orientasi aktivitas terhadap orientasi kinerja, ada pengaruh positif antara orientasi kapabilitas terhadap orientasi kinerja dan ada pengaruh positif antara orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan serta ada pengaruh positif antara kinerja tenaga penjualan dengan kinerja penjualan perusahaan.

5.2. Implikasi Teoritis

1. Dalam orientasi orientasi hasil akhir, tenaga penjualan cenderung untuk menjadi yang terbaik dalam hal *output rewards* (keluaran penghargaan yang diterima). Alasannya menunjukkan bahwa rendah atau tingginya *output rewards* yang akan dicapai merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Orientasi hasil akhir merupakan bagian dari *marketing plan*. Marketing plan disebut efektif jika di dalamnya memuat kegiatan penjualan, seperti tujuan penjualan, startegi penjualan, strategi bauran penjualan, diskripsi mengenai produk, strategi penetapan harga, rencana promosi dan penempatan produk, sehingga dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dan dapat menghasilkan *profit* bagi perusahaan (Gatignon dan Xuereb, 1997).
2. Kegiatan penjualan yang berorientasi hasil akhir haruslah menghasilkan *win-win solution*, artinya pelanggan ingin membeli produk perusahaan yang ditawarkan oleh tenaga penjualan jika produk tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya perusahaan dan tenaga penjualan dapat memperoleh *profit* dari produk yang dihasilkannya jika produk tersebut dibeli oleh pelanggan. Berdasarkan *profit* tersebut, perusahaan dapat melanjutkan bisnisnya sehingga Perusahaan dan tenaga penjualan dapat memenuhi keinginan pelanggan lebih besar di masa yang akan datang (Jaworski dan Kohli, 1993).
3. Dalam orientasi aktivitas, tenaga penjualan cenderung untuk meningkatkan *activity information* (aktivitas informasi yang diterima).

Dalam orientasi aktivitas, tenaga penjualan cenderung untuk meningkatkan *activity information* (aktivitas informasi yang diterima). Dalam orientasi aktivitas informasi, tenaga penjualan cenderung untuk menjadi yang terbaik dalam hal pengetahuan teknis produk. Alasannya menunjukkan bahwa aktivitas yang rendah atau tinggi merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan suatu produk, mengetahui pemakaian dan fungsi dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun layanan tersebut (Barker, 1999). Unit-unit penjualan biasanya mencakup usaha-usaha atau aktivitas penjualan yang masih membutuhkan pengembangan dan perbaikan ke dalam suplai input ataupun mencakup usaha-usaha penjualan yang sudah lebih maju ke dalam sistem *marketing plans* (rencana –rencana penjualan). Meskipun ditemukan motivasi-motivasi lain dalam aktivitas penjualan, maka orientasi aktivitas atau kegiatan tersebut dianggap sebagai motif utama yang mendorong para tenaga penjualan untuk turut berpartisipasi dalam unit penjualan, motivasi tersebut adalah motif untuk meningkatkan penjualan. Yang pada akhirnya akan meningkatkan *income* tenaga penjualan (Matsuno dan Mentzer, 2000).

4. Dalam orientasi kapabilitas, tenaga penjualan cenderung untuk lebih selektif mengadakan *capability information* (kemampuan informasi yang

diterima). Kemampuan tenaga penjualan dalam menerima informasi meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta kemampuan berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjualan dalam kemampuan memasarkannya juga harus bisa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari para pelanggan. Selain itu kemampuan pengetahuan teknis mengenai produk yang ditawarkan. (Barker, 1999). Dalam sebuah orientasi kapabilitas, manajer atau supervisor, adalah lebih dari seorang pelatih, artinya pihak yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kecakapan (Kohli, et al, 1998). Manajer atau supervisor harus melakukan keseimbangan antara penggunaan waktu dalam perbaikan ketrampilan dan kecakapan tenaga penjualan dan penggunaan waktu untuk memfokuskan aktivitas mereka sehari-hari. Hal ini penting untuk dicatat bahwa kemampuan informasi memiliki banyak pengaruh yang menguntungkan antar dimensi kemampuan supervisi yang tinggi (Challagalla dan Shervani, 1996).. Ketika tenaga penjualan belajar mengapa mereka tidak sukses di masa yang lalu, perhatian tenaga penjualan tertarik untuk berpuas hati dalam menjalankan tugas penjualan (Kohli, et al, 1998). Manajer atau supervisor harus melakukan keseimbangan antara penggunaan waktu dalam perbaikan ketrampilan dan kecakapan tenaga penjualan dan penggunaan waktu untuk memfokuskan aktivitas mereka sehari-hari. Hal ini penting untuk dicatat bahwa kemampuan informasi memiliki banyak pengaruh

yang menguntungkan antar dimensi kemampuan supervisi yang tinggi (Challagalla dan Shervani, 1996).

5. Dalam kinerja tenaga penjualan, tenaga penjualan dapat menangkap persepsi kualitas yang bersangkutan dengan keinginan yang diharapkan perusahaan / pimpinan. Alasannya adalah dengan seringnya mengevaluasi diri, berfikir lebih baik dari yang lain dan merasa sebagai tenaga penjualan yang baik, maka persepsi berbagai kalangan (khususnya atasan / supervisor) akan semakin baik. Menurut Sujan, Weritz dan Kumar (1994) kinerja tenaga penjualan merupakan dorongan ambisi yang berasal dari luar (extrinsic interest). Artinya seseorang yang memiliki orientasi kinerja yang baik, dapat diketahui dari indikasi-indikasi; merasa bangga apabila kinerjanya melebihi kinerja teman-temannya, menggunakan waktu lebih banyak untuk berfikir tentang bagaimana kinerjanya dinilai lebih baik dari teman-temannya dan berusaha untuk mengevaluasi diri dengan berdasarkan pada kondisi-kondisi yang telah ditetapkan oleh para supervisornya. Para tenaga penjualan dengan sebuah orientasi kinerjanya dititikberatkan pada kinerja yang baik untuk memperoleh penghasilan dan/atau pengakuan dari lainnya. Tenaga penjualan secara terus-menerus membandingkan kinerja mereka dengan keinginan supervisor dan kinerja dari teman-temannya. Keinginan tenaga penjualan akan pengakuan dari yang lainnya diharapkan untuk mendorong mereka bekerja lebih giat dalam pekerjaan mereka sehingga mencapai kinerja yang tinggi (Kohli, et al, 1998).

6. Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Dari analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa kinerja tenaga penjualan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Indikator pembentuk variabel kinerja penjualan yang berperan penting adalah dapat mencapai target yang dibebankan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga penjualan yang mampu mencapai target yang dibebankan dan menghasilkan profit margin yang tinggi merupakan pendorong peningkatan kinerja tenaga penjualan yang tentu saja berdampak pada peningkatan penjualan.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data yang menggunakan metoda SEM dalam program AMOS versi 4.01, maka implikasi manajerial yang dapat dianjurkan adalah sebagai berikut :

Pada penelitian mengenai orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja penjualan melalui orientasi kinerja dan kinerja tenaga penjualan ini, diketahui ada berbagai macam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan yaitu orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi

kapabilitas yang melalui orientasi kinerja dan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja penjualan itu sendiri adalah volume penjualan perusahaan, kemampulabaan perusahaan dan pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan. Oleh karena itu dengan adanya penelitian ini dapat membantu pihak penjual untuk melakukan strategi yang tepat supaya produk sepeda motor Jepang di Wilayah Jawa Tengah (pada umumnya dan di wilayah Semarang pada khususnya) dapat diterima oleh semua kalangan, terutama dengan menggunakan orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas melalui orientasi kinerja. Hal tersebut dapat dicontohkan antara lain :

1. Variabel orientasi aktivitas sangat mementingkan nilai pengetahuan teknis produk sepeda motor Jepang kepada masyarakat yang lebih suka memakai produk yang bermanfaat dan menimbulkan persepsi kualitas layanan yang baik. Untuk produk sepeda motor Jepang misalnya masyarakat lebih menyukai sepeda motor Jepang seperti Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki (seperti yang tersedia di Dealer sepeda motor Jepang). Sebab masyarakat yakin bahwa Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki memiliki nilai guna yang tidak kalah dengan produk industri otomotif lainnya seperti motor Cina, motor Korea, motor Taiwan dan lain sebagainya. Artinya Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki dapat memenuhi selera dan kebutuhan pelanggan akan kegunaan alat transportasi di masa yang akan datang. Oleh karena itu sebagai pihak penjual harus dapat meyakinkan masyarakat bahwa dengan menggunakan sepeda motor Jepang Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki (yang disediakan oleh Dealer sepeda motor Jepang pada

khususnya) maka masyarakat akan banyak merasakan nilai guna yang dikarenakan manfaat Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki tersebut selalu berinovasi dan teknologi baru yang digunakan dapat memberikan kenyamanan dan keamanan bagi para pemakai sepeda motor Jepang.

2. Variabel orientasi hasil akhir terfokus pada volume penjualan yang dicapai oleh tenaga penjualan dalam upaya membujuk masyarakat yang lebih suka menggunakan produk - produk industri otomotif yang aman dan nyaman. Dengan masuknya motor Cina dengan model yang hampir sama serta harga yang lebih murah maka dibutuhkan keahlian dari para tenaga penjualan untuk membujuk para pembeli agar mau membeli produk yang ditawarkannya. Oleh karena itu sebagai pihak penjual harus dapat meyakinkan bahwa dengan menggunakan produk sepeda motor Jepang Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki (seperti yang tersedia di Dealer sepeda motor Jepang) tidak mengurangi status sosial mereka dimata masyarakat karena produk otomotif yang ditawarkan menarik, inovatif, trendi dan aman.

3. Variabel orientasi kapabilitas sangat dibutuhkan oleh pelanggan untuk memperoleh layanan yang baik dari pihak penjual, misalnya cepat dan mudahnya proses memperoleh sepeda motor Jepang. Mereka lebih menyukai produk sepeda motor Jepang khususnya Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki (seperti yang tersedia pada Dealer sepeda motor Jepang) sebab mereka yakin bahwa dengan memiliki Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki maka kualitasnya tidak kalah dengan sepeda motor produk pihak lain yang dikarenakan adanya kualitas layanan yang baik dan kecakapan dari para tenaga penjualan. Oleh karena itu sebagai

pihak penjual harus dapat meyakinkan pelanggan bahwa dengan menggunakan produk sepeda motor Jepang (terutama untuk Honda, Suzuki, Yamaha dan Kawasaki) tidak menambah keraguan pelanggan tentang kualitas otomotif khususnya di Dealer sepeda motor Jepang.

4. Kinerja tenaga penjualan yang baik ternyata berpengaruh besar dalam keputusan menggunakan sepeda motor Jepang oleh pelanggan. Oleh karena itu pihak penjual hendaknya menciptakan suatu produk otomotif yang baru agar dapat memberikan kesan yang positif bagi para pelanggannya, sehingga mereka tertarik untuk menggunakannya. Keputusan menggunakan sepeda motor Jepang yang utama adalah dari segi kualitas layanan dan kualitas petugas otomotif (khususnya kualitas tenaga penjualan), sehingga pengembangan kualitas perlu terus ditingkatkan dengan mengembangkan suatu komitmen yang berkelanjutan terhadap kualitas, melibatkan pelanggan untuk dapat mengetahui kebutuhan para pelanggan dan menempatkan sumber daya manusia sebagai pemegang utama kualitas yang selalu mengukur dan melakukan penyempurnaan yang terus – menerus.

Untuk hal- hal yang berhubungan dengan orientasi kinerja para tenaga penjualan, perusahaan atau supervisor bisa menerapkan hal- hal atau kebijakan sebagai berikut:

1. Perusahaan dan supervisor perlu mengembangkan sikap komunikatif terhadap tenaga penjualan. Di satu sisi hal ini dapat dipakai perusahaan untuk memberikan informasi- informasi yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan mengenai penjualan, disisi lain hal ini bisa dipakai oleh tenaga

penjualan untuk mengkomunikasikan prestasi atau pencapaiannya. Komunikasi ini akan membawa akibat pada makin meningkatnya pengetahuan tenaga penjualan pada apa yang diharapkan oleh supervisornya dan tenaga penjualan itu berusaha untuk memenuhinya.

2. Perusahaan atau supervisor perlu mengembangkan iklim kompetisi diantara para tenaga penjualan karena setiap tenaga penjualan mempunyai orientasi ego yang menginginkan dirinya dinilai bagus oleh pimpinannya dan teman-temannya. Orientasi ini juga membuat tenaga penjualan itu mengevaluasi diri sebagaimana agar kemampuannya lebih baik dari teman dan pesaingnya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994)
3. Para supervisor agar lebih meningkatkan perhatian mereka pada pengembangan ketrampilan- ketrampilan menjual tenaga penjualan, misalnya ketrampilan bernegosiasi, komunikasi, presentasi penjualan, ketrampilan untuk menarik minat pelanggan, ketrampilan lain yang dapat meningkatkan kualitas sikap tenaga penjualan, hal ini perlu dilakukan dengan pelatihan yang ditujukan kepada tenaga penjualan. Supervisor dalam pelatihan dapat memberikan informasi kemampuan yang diperlukan untuk menjual yang selanjutnya dilakukan umpan balik kepada tenaga penjualannya mengenai ketrampilan menjual.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian hanya pada tenaga penjualan salah satu industri sepeda motor Jepang yaitu tenaga penjualan dealer sepeda motor Jepang. Sedangkan untuk tenaga penjualan perusahaan lainnya tidak diteliti.
2. Disamping itu responden penelitian yang dipakai untuk penelitian ini hanya terbatas pada tenaga penjualan yang ada pada dealer sepeda motor Jepang. Ada kemungkinan hasil penelitian ini akan lebih baik apabila obyek penelitian dan responden penelitiannya diperbanyak atau dilakukan pada lebih dari satu dealer produk negara lain di kota Semarang, bahkan di luar kota Semarang, sehingga dapat membandingkan antara orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kinerja masing-masing tenaga penjualan.
3. Dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan yang melalui orientasi kinerja.

Oleh karena itu, keterbatasan variabel yang berhubungan dengan penelitian ini, melalui berbagai penelitian terdahulu masih dapat diungkap lebih banyak variabel yang dapat memberikan bukti empirik sehingga dapat dilakukan analisis yang lebih akurat.



5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Pada agenda penelitian mendatang diharapkan dapat dilakukan penelitian yang membandingkan orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kinerja antara tenaga penjualan yang tidak hanya memasarkan produk pada industri otomotif tetapi juga terhadap tenaga penjualan yang memasarkan produk jasa. Bahkan dengan membandingkan pula orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kinerja antara tenaga penjualan yang ada di kota Semarang pada khususnya atau Jawa tengah pada umumnya.

Oleh karena itu masih banyak diperlukan penelitian mengenai orientasi aktivitas, orientasi hasil akhir dan orientasi kapabilitas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kinerja di Indonesia. Pengembangan faktor-faktor eksternal (misalnya banyaknya jumlah konsumen dan kekuatan distribusi antara perusahaan dan dealer) masih memerlukan kajian yang lebih mendalam.

DAFTAR REFERENSI

- Aggarwal, S., (1997), " Flexibility Management : The Ultimate Strategy", **Industrial Management**, January/February, p. 26 - 31
- Arbaugh, J.B. and Sexton, D.L., "Strategic orientation and customer dependency in discontinuously changing environments: a study of the defense industry", **Journal of managerial issues**, vol. IX, No. 4, winter 1997, p.419-438.
- Baker, W.E. and Sinkula, J.M., "The Synergistic Effect Of Market Orientation & Learning Orientation On Organizational Performance", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, P. 411-427, 1999.
- Baker, T.L., Simpson, P.M. And Siguaw, J.A., "The Impact Of Supplier's Perceptions Of Reseller Market Orientation On Key Relationship Constructs", **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Vol. 27, No. 1, P. 50-57, 1999.
- Barrett, H. and Weinstein, A., "The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship", **Entrepreneurship theory and practice**, Fall 1998, p. 57-70
- Boles, J.S., Johnson, M.W., Hair, J.F., (1997), "Role, Stress, Work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationship and effect on some work-related consequences", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVII, No. 1, p. 17-28
- Challagala, G., Servani, T. And Huber, G., "Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes : The Moderating Effect Of Salesperson Location", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. Xx, No. 3 (Summer 2000, P. 161-171)
- Challagalla, G.N. and Shervani, T.A., "Dimensions and types of supervisory control : effects on salesperson performance and satisfaction", **Journal of marketing**, Vol. 50 (Jan 1996), p. 89-105
- Cooper, D.R and Emory, C.W., (1995), "Metode Penelitian Bisnis", Jilid 1, Edisi kelima, Erlangga
- Dawes, J., "Market orientation and company profitability: further evidence incorporation longitudinal data", **Australian journal of management**, vol. 25, No. 2, September 2000, p. 173-199

- Doukakis, I.P., (2002), "The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks", **Corporate communication: an international journal**, Vol. 7, No. 1, p. 62-76
- Ferdinand, A. 2002, "**Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**" BP Undip
- Gatignon, H. and Xuereb, J.M., "Strategic orientation of the firm and product performance", **Journal of marketing research**, vol. Xxxiv, February 1997, p. 77-90.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., "Market orientation: antecedents Andconsequences", **Journal of marketing**, vol. 57, July 1993, p.53-70
- Kohli, A.K., Servani, T.A. andChallagala, G.N., "Learning And Performance Orientation Of Sales People : The Role Of Supervisors", **Journal Of Marketing Research**, Vol. Xxxv (May 1998), P. 263-174.
- Langerak, F., "The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance", **International journal of market research**, vol. 43 (1), 2001, p. 43-62
- Matsuno, K. and Mentzer, J.T., "The effect of strategy type on the market orientation-performance relationship", **Journal of marketing**, vol. 64, October 2000, p. 1-6
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Azsomer, A.", The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", **Journal of marketing**, vol. 66, July 2002, p. 18-32
- Muhajir, H.N., Prof. DR.,(2000), "**Metodologi Penelitian Kualitatif**", Edisi IV, Penerbit Rake Sarasin, Yogyakarta.
- O'hara, B.S., Boles, J.S. And Johnston, M.W., "The Influence Of Personel Variables On Salesperson Selling Orientation", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. Xi, No.1 (Winter, 1991)
- Overholt, M., (2002), "Flexibbility Organizations: Using Organizational Design As A Competitive Advantage", **Human Resources Planning**, p. 22-32
- Pelham, A.M. & Wilson, D.W., "A longitudinal study of the impact of marketing structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", **Journal of the academy of marketing science**, Vol. 24, No. 1, p.27-43, 1996.

- Sen, S.B. and Kuechler, L., "Strategic and functional orientation of small & medium sized enterprises in professional services: an analysis of public accountancy", **The service industries journal**, vol. 20, No. 3, July 2000, p.117-146.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. And Baker, T.L.", Effect Of Supplier Market Orientation On Distributor Market Orientation And The Channel Relationship : The Distributor Perspective", **Journal Of Marketing**, Vol. 62, (July 1998), P. 99-111.
- Singarimbun, M. and Effendi S.,(1989), "**Metode Penelitian Survei**", Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Steinmaan, C., Deshpande, R. and Farley, J.V., "Beyond market orientation: when customer and supplier disagree", **Journal of academy of marketing science**, vol. 28, No. 1, p. 109-119, 2000.
- Sujan, H., Weitz, B.A. And Kumar, N., "Learning Orientation, Working Smart And Effective Selling", **Journal Of Marketing**, Vol. 58, (July 1994), P. 39-52.
- Tadepalli, R. and Avila, R.A., "Marketing orientation and the marketing strategy process", **Journal of marketing theory and practice**, Spring 1999, p. 69-82
- Venkatraman, N., "Strategic orientation on business enterprises: construct, dimensionality and measurement", **Management science**, vol. 35, No. 8, August 1989, p.942-962.
- Voss, G.B. And Voss, Z.G., "Strategic Orientation and Firm Performance In An Artistic Environment", **Journal Of Marketing**, Vol. 64, (Jan 2000), P. 67 - 83.
- Williams, M.R., "The Influence Of Salespersons' Customer Orientation On Buyer-Seller Relationship Development", **The Journal Of Business And Industrial Marketing**, Vol. 13, No. 3, 1998, P.271-287.
- Wolfgramm, R., "**Cultural complexities and strategic orientation: an analysis of contemporary maori organizations**", Department of management and employment relations, faculty of business and economics, university of Auckland, Auckland, New Zealand.

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI HASIL AKHIR, ORIENTASI
AKTIVITAS DAN ORIENTASI KAPABILITAS DALAM USAHA
MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN**
(Studi Empiris Pada Tenaga penjual Dealer Motor Jepang di Kota Semarang)

Data dan Informasi Umum Tentang Responden :

1. Nama responden :
.....
2. Alamat :
.....
3. Lama bekerja sebagai tenaga penjual :
.....
4. Berapa tingkat pendapatan tiap bulan :
 - a. Dibawah Rp. 1 juta
 - b. Rp. 1 juta – Rp. 3 juta
 - c. Rp. 3 juta – Rp. 5 juta
 - d. Rp. 5 juta – Rp. 7 juta
 - e. Diatas Rp. 7 juta

Jawablah pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan persepsi Anda. Kemudian beri **tanda Cawang (V)** pada jawaban yang **dalam kotak** yang tersedia. Jawaban atas pernyataan-pernyataan tersebut diberi penilaian dengan menggunakan rentang 1-10.

Keterangan :

- | | | |
|--------------|---|---|
| Angka 1 – 2 | = | menunjukkan pendapat <i>sangat tidak setuju</i> |
| Angka 3 - 4 | = | menunjukkan pendapat <i>tidak setuju</i> |
| Angka 5 - 6 | = | menunjukkan pendapat <i>ragu-ragu</i> |
| Angka 7 - 8 | = | menunjukkan pendapat <i>setuju</i> |
| Angka 9 - 10 | = | menunjukkan pendapat <i>sangat setuju</i> |

PERTANYAAN – PERTANYAAN

I. Orientasi Hasil Akhir

1. Saya menerima segala informasi yang berhubungan dengan produk yang saya tawarkan dari perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

2. Perusahaan mempunyai peraturan yang jelas mengenai sanksi – sanksi apabila target penjualan tidak dapat tercapai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3. Perusahaan mempunyai peraturan yang jelas mengenai bonus/ komisi penjualan bagi karyawannya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

4. Menurut saudara bagaimana pengaruh orientasi hasil akhir yang ditetapkan perusahaan bagi perkembangan kinerja ?

a. Berpengaruh, karena

b. Tidak berpengaruh, karena

c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....

.....

.....

II. Orientasi Aktivitas

5. Saya menerima penghargaan berupa bonus/komisi penjualan dari perusahaan apabila menunjukkan kinerja yang baik.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

6. Saya bertukar informasi antar tenaga penjual yang berhubungan dengan produk yang ditawarkan dari perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

7. Saya menerima sanksi yang dibebankan oleh perusahaan apabila tidak menunjukkan kinerja yang baik.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

8. Menurut saudara bagaimanakah orientasi aktivitas yang ditetapkan oleh perusahaan, apakah lebih efektif dan efisien atau perlu perbaikan lebih lanjut?

- a. efektif, karena
- b. efisien, karena
- c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....
-
-

III. Orientasi Kapabilitas

9. Saya mampu memahami informasi yang disampaikan oleh perusahaan maupun pelanggan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Perusahaan mampu memberikan bonus/komisi penjualan sesuai dengan kinerja Saudara sebagai tenaga penjual.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Saya mampu menerima sanksi yang diterapkan perusahaan akibat kinerja yang menurun.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Menurut saudara apakah orientasi kapabilitas membantu perkembangan kinerja ?

a. Membantu, karena

b. Kurang membantu, karena

c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....

.....

.....

IV. Orientasi Kinerja

13. Saya dapat merespon setiap perkembangan dari pesaing

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Saya dapat bekerja sesuai dengan target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Saya berusaha untuk mencapai peningkatan pertumbuhan pelanggan setiap bulannya.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Menurut saudara apakah orientasi kinerja yang digunakan dalam upaya menyelesaikan kinerja sudah berjalan dengan baik ?

a. Berjalan dengan baik, karena

b. Belum berjalan dengan baik, karena

c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....

.....
.....

V. Kinerja Tenaga Penjual

17. Saya dapat mencapai target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Saya mampu menjual dengan cepat produk perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Saya memperoleh pendapatan yang tinggi melalui kinerja penjualan yang saya lakukan

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20. Menurut saudara, apakah kinerja penjualan secara organisasi perusahaan maupun secara individu sudah meningkat dengan apa yang telah direncanakan?

- a. Meningkat, karena
- b. Belum meningkat, karena
- c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....
.....
.....

VI. Kinerja Penjualan

21. Volume penjualan perusahaan meningkat dengan adanya peningkatan kinerja penjualan yang saya capai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

22. Kemampulabaan perusahaan meningkat dengan adanya peningkatan kinerja penjualan yang saya capai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

23. Pertumbuhan jumlah pelanggan perusahaan meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah pelanggan yang saya capai.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

24. Menurut saudara, apakah kinerja perusahaan secara individu dan perusahaan sudah meningkat dengan apa yang telah direncanakan?

- a. Meningkat, karena
- b. Belum meningkat, karena
- c. Berikanlah alasan yang lebih mendalam.....

.....